



MASTERARBEIT

Herrn
Roman Frühberger, B.A.

**Ein Lösungsansatz zum Aufbau
eines internen Kontrollsystems in
einer mittelständischen
Genossenschaftsbank unter
besonderer Berücksichtigung
von Effizienzsteigerungs-
potenzialen**

Laa an der Thaya, Juni 2014

MASTERARBEIT

**Ein Lösungsansatz zum Aufbau
eines internen Kontrollsystems in
einer mittelständischen
Genossenschaftsbank unter
besonderer Berücksichtigung
von Effizienzsteigerungs-
potenzialen**

Autor:

Herr, B.A.

Roman Frühberger

Studiengang:

**Master of Science in
Industrial Management**

Seminargruppe:

ZM12wA2

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Einreichung:

Mittweida, 26.06.2014

Verteidigung/Bewertung:

Neufeld an der Leitha, 2014

MASTERTHESIS

**A solution statement to build up
an internal control system in a
medium-sized cooperative bank
with special consideration of
efficiency improvement potentials**

author:

Mr., B.A.

Roman Frühberger

course of studies:

**Master of Science in
Industrial Management**

seminar group:

ZM12wA2

first examiner:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

second examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

submission:

Mittweida, 26.06.2014

defence/evaluation:

Neufeld an der Leitha, 2014

Bibliografische Beschreibung:

Frühberger, Roman:

Ein Lösungsansatz zum Aufbau eines internen Kontrollsystems in einer mittelständischen Genossenschaftsbank unter besonderer Berücksichtigung von Effizienzsteigerungspotenzialen. – 2014. – Seitenzahl Verzeichnisse: 6 Seiten. – Seitenzahl Inhalt: 121 Seiten.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Masterarbeit, 2014

Referat:

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich in erster Linie mit der Herausarbeitung sowie Dokumentation eines Lösungsansatzes zum Aufbau eines internen Kontrollsystems (kurz: IKS) in einer genossenschaftlich-strukturierten Kleinbank in Österreich. Die in dieser Arbeit nachfolgend aufgearbeiteten Ansatzpunkte sollen einen durchaus bereits fachkundigen Leser in die Lage versetzen, unter Zuhilfenahme der entsprechenden Ressourcen, ein Kontrollsystem in einer mittelständischen Genossenschaftsbank zu implementieren.

Ziel des internen Kontrollsystems soll jedoch nicht nur der Aufbau an sich sein, sondern dieser Leitfaden soll auch sämtlichen bisher geltenden gesetzlichen und bankregulatorischen Anforderungen des heutigen Wirtschafts- und Bankenlebens Genüge tun.

Nach den anfänglichen Begriffsdefinitionen und allgemein gültigen Ausführungen zu internen Kontrollsystemen wird anschließend auf das wohl bekannteste Rahmenmodell zum Aufbau eines internen Kontrollsystems eingegangen sowie die Zusammenhänge und auch Abweichungen mit dem hier dokumentierten Lösungsweg eines Bankenkontrollsystems verglichen.

Die darauffolgenden Hauptkapitel werden in prägnanter Kürze die Besonderheiten von Genossenschaftsbanken in Österreich beinhalten und weiters die Schritte zum bankeigenen Kontrollsystem ausführlich und verständlich darbieten. Die Themenbereiche beginnen bspw. mit der

Auftragserteilung zur IKS-Implementierung durch die Geschäftsleitung und gehen bis hin zur gesetzlich verankerten Vorgabe der laufenden Weiterentwicklung derartiger Systeme.

Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse – im Speziellen die im Zuge des Aufbaues bzw. der Implementierung des Kontrollsystems zum Vorschein gekommenen Effizienzsteigerungspotenziale – analysiert und in übersichtlicher Form zusammengefasst.

In der vorliegenden Arbeit werden alle Personenbezeichnungen geschlechtsneutral verwendet. Gemeint ist also jeweils der Absolvent und die Absolventin, der Student und die Studentin sowie der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin usw.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Übersicht	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Kapitelübersicht.....	4
2 Das interne Kontrollsystem	7
2.1 Begriffsdefinitionen	7
2.1.1 Internes Kontrollsystem.....	8
2.1.1.1 Steuerungssystem und Überwachungssystem.....	10
2.1.1.2 Aufgaben eines internen Kontrollsystems	11
2.1.2 Risikomanagement	13
2.1.3 Corporate Governance.....	16
2.1.4 Interne Revision	18
2.1.5 Compliance	19
2.2 Gegenseitige Wirkungsweisen	22
2.3 Allgemeine Aufgaben eines internen Kontrollsystems.....	23
2.3.1 Sicherheit.....	24
2.3.2 Wirtschaftlichkeit	25
2.3.3 Ordnungsmäßigkeit.....	26
2.4 Gesetzliche Anforderungen.....	26
2.4.1 Die ersten gesetzlichen Verankerungen in den USA	27
2.4.2 Anforderungen in europäischen Richtlinien	30
2.4.3 Anforderungen in österreichischen Gesetzen.....	32
2.4.4 Gesetzliche Vorgaben für Banken in Österreich.....	34
3 Theoretische Grundlagen eines internen Kontrollsystems	37
3.1 Einführungen	37
3.2 Das COSO-Modell.....	38
3.2.1 Aufbau des Modells.....	39
3.2.2 Wirkungsweise und Interpretation des Modells	41

3.2.2.1	Kontrollumfeld	42
3.2.2.2	Risikobeurteilung.....	43
3.2.2.3	Kontrollaktivitäten	43
3.2.2.4	Information und Kommunikation	44
3.2.2.5	Überwachung.....	45
3.2.3	Einblick in die Weiterentwicklungen des Modells.....	46
3.2.3.1	COSO ERM-Framework.....	47
3.2.3.2	COSO 2013	49
3.3	Andere Modellierungen von Kontrollsystemen	50
4	Die Einführung eines internen Kontrollsystems in einer mittelständischen Genossenschaftsbank	52
4.1	Genossenschaftsbanken in Österreich.....	53
4.1.1	Struktur und Aufbau von Genossenschaftsbanken.....	55
4.1.2	Besonderheiten von regional verankerten Kleinbanken in Hinblick auf ihre Betätigungsfelder	58
4.1.3	Komplexitätsreduktion durch Fokussierung auf das Kerngeschäft	61
4.2	Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit interner Kontrollsysteme in Genossenschaftsbanken	65
4.3	Grundlagen und Voraussetzungen zum Aufbau eines internen Kontrollsystems	68
4.3.1	Die Auftragserteilung.....	68
4.3.2	Die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten	70
4.3.3	Das Aufstellen eines Projektteams.....	71
4.3.4	Die Zuweisung von Ressourcen.....	72
4.3.5	Die Zielformulierung auf Gesamtbankebene	73
4.4	Vorarbeiten.....	74
4.4.1	Die Sicherstellung des Informationsflusses	74
4.4.2	Die Schaffung von Risikobewusstsein.....	76
4.4.3	Die Unterweisung des Personals	77
4.5	Tätigkeitenerhebungen als Grundlage	79
4.5.1	Vorgehensweise und Organisation.....	79
4.5.2	Standard-Kontrollen	81
4.5.3	Management-Kontrollen	84

4.6	IT-Umsetzung und Dokumentation	86
4.6.1	Revisionssicherheit	86
4.6.2	Die Dokumentation eines internen Kontrollsystems.....	87
4.7	Die Sensibilisierung des Personals	89
4.8	Die Schulungen der Mitarbeiter	91
4.9	Die Akzeptanz im Unternehmen	93
4.10	Die Interne-Kontrollsystem-Einheit als Unterstützung und Anlaufstelle	94
4.11	Die Eingliederung in die Ablauforganisation der Bank.....	95
4.12	Das Reporting	96
4.13	Die laufende Weiterentwicklung	97
5	Erkenntnisse aus dem Aufbau eines internen Kontrollsystems ...	100
5.1	Die Definition der bankeigenen Kernkompetenzen	100
5.2	Schlanke Organisation und flache Hierarchien.....	102
5.3	Die Krisenvorbeugung	105
6	Effizienzsteigerungspotenziale	108
6.1	Prozessoptimierungen.....	109
6.2	Direkte Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg	114
6.3	Anmerkung zu weiterführenden Maßnahmen – was Fusionen mit Kontrollsystemen verbindet	116
7	Zusammenfassung und Bewertung der Arbeit	118
8	Ausblick.....	120
	Literaturverzeichnis	122
	Eidesstattliche Erklärung	128

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Teilsysteme eines internen Kontrollsystems	11
Abbildung 2:	Governance, Risk Management, Internal Control	22
Abbildung 3:	Drei Dimensionen eines IKS nach COSO I	41
Abbildung 4:	COSO-Enterprise-Risk-Modell	47

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
ARGE IR	Österreichische Arbeitsgemeinschaft Interne Revision
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
BWG	Bankwesengesetz
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CICA	Canadian Institute of Chartered Accountants
COSO	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
ERM	Enterprise Risk Management
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
ff.	fortfolgend
FMA	Finanzmarktaufsicht
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesellschaft-mit-beschränkter-Haftung-Gesetz
Hrsg.	Herausgeber

ICAAP	Internal Capital Adequacy Assessment Process
idF v.	in der Fassung vom
IFAC	International Federation of Accountants
IKS	Internes Kontrollsystem
IIA Austria	Institut für Interne Revision Österreich
ISACA	Information Systems Audit and Control Association
KG	Kommanditgesellschaft
MIS	Management-Informationssystem
Nr.	Nummer
o.a.	oben angeführt
PwC	PriceWaterhouseCoopers
resp.	respektive
S.	Seite
SEC	U.S. Securities and Exchange Commission
sog.	sogenannt
SOX	Sarbanes-Oxley Act
u.a.	unter anderem
udg.	und dergleichen
URÄG	Unternehmensrechts-Änderungsgesetz
URL	Uniform Resource Locator
USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 Übersicht

Im einleitenden Kapitel werden die *Problemstellung* und die *Zielsetzung* dieser Arbeit erläutert. Aufbauend auf den ersten Ausführungen wird die Intention des Autors zur Wahl dieses Themenbereichs verdeutlicht und die sich von ihm selbst gesteckten Zielvorgaben vorgestellt.

Des Weiteren erfolgt eine Kurzbeschreibung zu den einzelnen Kapiteln um den „roten Faden“ für den Leser durch die aufeinander aufbauenden Hauptkapitel der Arbeit übersichtlicher zu gestalten.

1.1 Problemstellung

Nicht erst seit der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise, die im Jahr 2008 mit der Pleite der US-amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers ihren Ursprung nahm, sondern bereits schon längere Zeit zuvor wurden Maßnahmenpakete und Reglementierungen für verstärkte Kontrollen der Steuerungs- und Überwachungsinstrumentarien von Wirtschaftsunternehmen von verschiedensten Interessensgruppen und Organisationen gefordert.

Jedoch hat eben diese abrupte Trendwende im Herbst 2008 dazu geführt, dass Diskussionen und immer lauter werdende Stimmen bezüglich der stärkeren Überwachung von Unternehmen mittels selbst implementierten, internen Kontrollmechanismen wieder in den Mittelpunkt gerückt sind und zunehmend weiter an Bedeutung gewinnen. Und dies obwohl die Verpflichtungen zur Einrichtung von internen Kontrollsystemen bereits seit längerem auf nationaler und internationaler Ebene zu finden sind.

Mit der eben angesprochenen Wirtschafts- und Finanzkrise in den letzten Jahren sind jedoch im globalen Finanzsektor die Anforderungen und Reglementierungen an verstärkte „Unternehmenskontrolle“ überproportional gegenüber anderen Sektoren und Branchen gestiegen und damit natürlich auch sehr stark in das öffentliche Interesse gerückt. Sei es von der Börsenaufsichtsbehörde in den Vereinigten Staaten, über die EU-Richtlinien

zu internen Kontrollsystemen bis hin zum österreichischen Gesetzgeber, welcher bereits seit längerem Vorgaben zum Aufbau von Kontroll- und Überwachungssystemen in unterschiedlichsten Gesetzestexten verankert hat um vor allem das *Vertrauen* in österreichische Unternehmen sicherzustellen bzw. bei der Wiederherstellung dieses Vertrauens entsprechend mitzuwirken. In nahezu allen modernen Industrienationen und bedeutenden Wirtschaftsräumen der Erde finden sich mittlerweile zahlreiche regulatorische Anforderungen zur Unternehmenskontrolle.

Nimmt man den weltweiten Finanz- bzw. im Konkreten den Bankensektor für eine oberflächliche Analyse her, muss auf alle Fälle erwähnt werden, dass seit der Einführung dieser Regulatoren im Bankensektor die diesbezüglichen Kosten im Bereich „Unternehmenskontrolle“ extrem gestiegen sind. (Davon abgesehen, dass die vorliegende Arbeit keine Rechtfertigung oder gar ein unternommener Versuch zur Verteidigung der globalen Geldhäuser resultierend aus der Finanzkrise aus 2008 sein soll oder darf, ist jedoch unweigerlich klar, dass der Bankensektor wohl den größten Anteil der Schuld am Ausbruch der jüngsten Krise zu schultern hat und dafür auf lange Sicht natürlich auch zur Rechenschaft gezogen werden muss. Diese Thematik bzw. die dahintersteckende Problemaufarbeitung ist jedoch nicht Ziel dieser Arbeit.) Jedoch auch aufgrund der generell erhöhten Anforderungen an die Banken zur Einhaltung der aufsichtsrechtlichen und gesetzlichen Regulierungen kommt es in den unterschiedlichsten Bereichen zu Kostenerhöhungen und Mehraufwänden. Exemplarisch dafür seien die Personalkosten (wegen verstärktem Personalbedarf z.B. im Risikomanagement oder der Unternehmensüberwachung), die IT-Kosten (für eine von gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen nicht ausgenommene, ständige Weiterentwicklung von Softwarelösungen und IT-Umsetzungen um sämtlichen Erfordernissen gerecht zu werden) und die Liquiditätskosten der Banken (wegen dem noch immer vorherrschenden Misstrauen der Banken untereinander, aber vor allem aufgrund der einzuhaltenden Eigenkapitalvorschriften in Bezug auf Basel III) zu nennen.

Analysiert man nun diese Kostenerhöhungen in den unterschiedlichsten Bereichen einer Bank und schenkt gleichzeitig den jüngsten Studien zur

künftigen Ertragslage von europäischen und österreichischen Banken Glauben, so sieht die Zukunft für unsere Geldhäuser alles andere als rosig aus. In zahlreichen Studien und Untersuchungen von renommierten Institutionen und Organisationen wird davon ausgegangen, dass es für Banken in den nächsten Jahren und Jahrzehnten immer schwieriger werden wird nachhaltig gewinnbringend zu wirtschaften bzw. ihre Kostenstrukturen derart in den Griff zu bekommen, dass sie auch die wohl in den nächsten Jahren sehr stark ansteigenden Kosten z.B. in den Bereichen Sicherheit, Risikomanagement, Unternehmenskontrolle und Liquidität abfedern und komprimieren können.

Um diesen prognostizierten Entwicklungen entgegenwirken zu können, gibt es zwei simple Möglichkeiten: Kostenreduktion oder/und Ertragsquellenausweitung. Beginnend bei dem, was wohl kaum abzuwenden sein wird – nämlich die Kostenerhöhungen – ist es von entscheidender Bedeutung grundlegende Dinge über sein Unternehmen/seine Bank zu wissen bzw. zu definieren. Die Entwicklung einer nachhaltigen Geschäftsstrategie, das Kennen der eigenen Kernkompetenzen, eine straffe Ablauf- und Aufbauorganisation sowie hochmotiviertes, gut ausgebildetes Personal sind nur einige Punkte, welchen verstärkt Aufmerksamkeit zu schenken sein wird um einem größeren „*Massensterben der Kleinen*“ im Finanz- und Bankensektor entgegenwirken zu können.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit soll es nun sein, Grundlegendes zu internen Kontrollsystemen in Banken und zu mit diesem Themengebiet verwandten Bereichen herauszuarbeiten. Die Aufgaben und Wirkungsweisen von internen Kontrollsystemen finden ebenso Einfluss in diese Problembehandlung wie etwa die Aufarbeitung der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen an Unternehmen resp. Banken.

Als Hauptteil wird ein vom Autor selbst aufgebautes internes Kontrollsystem in einer österreichischen Genossenschaftsbank vorgestellt. Die Dokumentation dieses IKS-Aufbaues soll in der vorliegenden Arbeit auf jene

Art und Weise erfolgen, dass es einen bereits mit dieser Materie vertrauten Leser in die Lage versetzt, ebenfalls ein Überwachungs- und Kontrollsystem für ein mittelständisches, genossenschaftlich geführtes Kreditinstitut aufzubauen.

Wie im Unterpunkt *Problemstellung* auch bereits erwähnt wurde, steht die weltweite Bankenlandschaft bereits heute vor großen Herausforderungen. Da aus Sicht des Autors während bzw. nach der Implementierung von internen Kontrollsystemen die Möglichkeit besteht, Potenziale zur Effizienzsteigerung in Banken aufzudecken, widmet sich der praxisbezogene Teil dieser Arbeit vor allem diesem Punkt.

Vorwegzunehmen ist jedoch bereits jetzt, dass die in der nachfolgenden Problembehandlung aufgedeckten Effizienzsteigerungspotenziale keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben und selbstverständlich auch nicht in allen Banken bzw. Banksektoren gleichermaßen auffindbar sein werden. Auch ist zu berücksichtigen, dass Genossenschaftsbanken (in Österreich) eine gewisse Eigenart in ihrer Struktur, Denkweise und Geschäftsphilosophie aufweisen. Diese und noch weitere bedeutende Eckpunkte fließen in die Betrachtung von Effizienzsteigerungspotenzialen natürlich entsprechend mit ein. Somit liegt abschließend auf der Hand, dass dieser nachfolgend beschriebene „Lösungsweg“ zum Aufbau eines internen Kontrollsystems wohl nur auf Genossenschaftsbanken (in Österreich) anwendbar sein wird, da sie sich von anderen Bankformen und Bankstrukturen sehr stark unterscheiden.

In den Abschlusskapiteln wird die Arbeit aus Sicht des Autors kritisch gewürdigt und die gewonnenen Erkenntnisse reflektiert. Ein finaler Ausblick soll dem Leser einen vom Verfasser angedachten Weiterverlauf dieses Themenbereiches darlegen und eine Einschätzung über die zukünftigen Anforderungen an Banken und die damit wohl immer strenger werdenden Regulierungen aufzeigen.

1.3 Kapitelübersicht

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in acht Kapitel.

Nach der einleitend beschriebenen Problemstellung und Zielsetzung werden in **Kapitel 2** sämtliche für das Verständnis der nachgehenden Ausführungen notwendigen Begrifflichkeiten definiert und in Bezug auf ihre gegenseitigen Wirkungsweisen aufeinander zusammengefasst.

In **Kapitel 3** wird der Aufbau eines internen Kontrollsystems theoretisch mithilfe des wohl bekanntesten IKS-Rahmenmodells (COSO-Modell) erklärt. Diese theoriebehafteten Erläuterungen sind in der vorliegenden Masterarbeit deswegen unumgänglich, weil in dem Hauptkapitel zum Aufbau des bankindividuellen Kontrollsystems versucht wird, Übereinstimmungen sowie Abweichungen zum idealtypischen IKS-Modell nach COSO aufzuzeigen.

Nach diesen Ausführungen wird in **Kapitel 4** ein Lösungsweg zur Einführung eines internen Kontrollsystems in einer mittelständischen Genossenschaftsbank dokumentiert. In diesem Hauptkapitel wird anfänglich sowohl auf die Struktur von Genossenschaftsbanken in Österreich Bezug genommen, als auch im Mittelteil des Kapitels auf die Zweckmäßigkeit und die Wirtschaftlichkeit von Kontrollsystemen in kleinen Genossenschaftsbanken verwiesen. Zum Abschluss werden die Aufgaben und Tätigkeiten im Zuge der Einführung eines bankinternen Kontrollsystems systematisch dargestellt.

Darauffolgend werden in **Kapitel 5** die Erkenntnisse aus dem Aufbau eines internen Kontrollsystems herausgearbeitet.

In **Kapitel 6** werden die Potenziale, welche sich in Bezug auf sich anbietende Effizienzsteigerungen ergeben haben, analysiert und für den Leser in übersichtlicher und verständlicher Form aufbereitet. Der Fokus dieses Kapitels liegt in erster Linie auf der *Umsetzung* der an das Tageslicht gekommenen Ansatzpunkte sowie in einer Interpretation, wie diverse Effizienzsteigerungspotenziale in der Praxis tatsächlich realisiert und umgesetzt werden können und somit nachhaltig zur Wettbewerbssteigerung beitragen resp. direkte Wirkungen auf den Unternehmenserfolg haben können.

In **Kapitel 7** wird ein zusammenfassender Überblick über die gewonnenen Erkenntnisse aus dieser Arbeit gegeben und die Arbeit aus Sicht des Autors bewertet.

Abschließend wird in **Kapitel 8** ein Ausblick über die zukünftigen gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen an Banken gegeben und aus Sicht des Autors die künftige Bedeutung von Kontroll- und Überwachungsmechanismen im weltweiten Finanzsektor analysiert.

2 Das interne Kontrollsystem

In der vorherrschenden Literatur zu dem Thema „Interne Kontrollsysteme“ gibt es zahlreiche Definitionen und Deutungen dieses Begriffes. Im Grunde genommen ist es jedoch so, dass keine dieser Begriffsdefinitionen eine gänzlich gegensätzliche Interpretation von internen Kontrollsystemen im Allgemeinen unternimmt, sondern eher jede dieser Definitionen im inneren Kern den nahezu selben Aussagewert und Informationscharakter aufweist.

Für das umfassende Verständnis der nachfolgenden Arbeit ist es jedoch zu Beginn nicht nur unerlässlich die genauen, in der Literatur auffindbaren Definitionen von internen Kontrollsystemen zu kennen, sondern sich auch in Hinsicht auf die Bearbeitung der nächsten Kapitel mit den Bereichen des bankinternen *Risikomanagements*, dem Überbegriff der *Corporate Governance*, der *internen Revision* und dem Begriff *Compliance* vertraut zu machen.

Die Aufarbeitung dieser oben bereits angeführten Begrifflichkeiten stellt den Kern des Kapitels 2 dar.

2.1 Begriffsdefinitionen

In den folgenden Unterkapiteln werden Begriffsdefinitionen zu internen Kontrollsystemen, Corporate Governance, Risikomanagement etc. angeführt und gedeutet, sowie die Hauptaufgaben eines internen Kontrollsystems übersichtlich dargestellt. Nicht außen vor gelassen werden soll weiters die Tatsache, dass wenn ein internes Kontrollsystem richtig und wirksam im Unternehmen implementiert wird, es durchaus als Instrumentarium zur verantwortungsvollen und korrekten Unternehmenssteuerung und Unternehmensüberwachung herangezogen werden kann und somit nicht ausschließlich als „theoriebehafteter Mehraufwand“ für das Unternehmen abgetan werden muss.

2.1.1 Internes Kontrollsystem

Die *Österreichische Arbeitsgemeinschaft Interne Revision (ARGE IR)*, welche in dem *Institut für Interne Revision – IIR Austria* eingebettet ist, definiert ein wirksames IKS unter den Gesichtspunkten der internen Revision wie folgt:

„Eine von der Unternehmensleitung bewusst gestaltete Gesamtheit von Methoden und Maßnahmen, die dazu bestimmt sind, die Vermögenswerte zu sichern, die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen, die Einhaltung der Geschäftspolitik und die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der betrieblichen Aufzeichnungen und des darauf basierenden Management-Informationssystems (MIS) zu gewährleisten.“¹

Die Autoren der namhaften Schriftenreihe „Wirtschaftsprüfer-Handbuch (WP Handbuch)“, welches regelmäßig vom *Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.* herausgegeben wird, deuten die wichtigsten Aufgaben eines internen Kontrollsystems in der Sicherung und im Schutz vorhandener Vermögensbestandteile eines Unternehmens vor Verlust jeglicher Art, in der Gewinnung möglichst genauer, vollständiger und aussagekräftiger Unternehmensdaten, in der Förderung der inner- und außerbetrieblichen Effizienz sowie in der Bedachtnahme auf die zu lebende Geschäftspolitik des betrachteten Unternehmens.²

¹ Klinger, Michael A.; Klinger, Oskar (Hrsg.): Das Interne Kontrollsystem im Unternehmen: Checklisten, Organisationsanweisungen, Praxisbeispiele und Muster-Prüfbericht. - 2. Aufl. - München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2009, S. 4.

² Vgl. Klinger, Michael A.; Klinger, Oskar (Hrsg.): Das Interne Kontrollsystem im Unternehmen: Checklisten, Organisationsanweisungen, Praxisbeispiele und Muster-Prüfbericht. - 2. Aufl. - München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2009, S. 4f.

Auch die international anerkannte Wirtschaftsprüfungsvereinigung *IFAC* (*International Federation of Accountants*) definiert „Internal Control“; sprich das interne Kontroll- und Überwachungssystem in ähnlichen Zügen wie die beiden oben bereits erwähnten Organisationen:

„**Internal control** is an integrated part of an entity's management system, effected, understood, and actively followed by the entity's board of directors, management, and other personnel, to mitigate the entity's risk in achieving the entity's objectives through:

- effective and efficient strategic and operational processes;
- providing reliable information to internal and external users for timely and effective decision making;
- ensuring conformance with applicable laws and regulations, and also with the entity's own policies, procedures, and guidelines;
- safeguarding the entity's resources against loss, fraud, misuse, and damage; and
- safeguarding the availability, confidentiality, and integrity of the entity's IT systems.“³

Wie sich nun sehr unschwer erkennen lässt, liefern die oben angeführten Darstellungen zur Beschreibung eines IKS eine nahezu idente Definition von internen Kontrollsystemen im Allgemeinen.

Zusammenfassend lässt sich daher in einfachen Worten festhalten, dass ein internes Kontrollsystem vorrangig folgende Hauptzwecke zu erfüllen hat:

- Vermögenssicherung innerhalb des Unternehmens

³ IFAC (International Federation of Accountants) (2011): Global Survey on Risk Management and Internal Control: Results, Analysis, and Proposed Next Steps. URL: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/global-survey-on-risk-manag.pdf>, verfügbar am 04.01.2014

- Effizienzsteigerung und Wirtschaftlichkeit
- Gewährleistung der Zuverlässigkeit von Rechnungs- und Berichtswesen
- Einhaltung der Geschäftspolitik und der gesetzlichen Anforderungen⁴

Diese vier Oberpunkte verknüpft mit strukturell implementierten Maßnahmen und Methoden einer modernen Unternehmensführung sind unerlässlich für eine einwandfreie Steuerung und Überwachung von Wirtschaftsunternehmen und deren Tätigkeiten in den unterschiedlichsten Unternehmensumfeldern.

2.1.1.1 Steuerungssystem und Überwachungssystem

Gemäß den Regelungen der Institution *Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.* hat ein internes Kontrollsystem im Wesentlichen zwei getrennte Teile:

1. **Internes Steuerungssystem:** In diesem ersten Teilsystem sind sämtliche Regelungen zur Steuerung und Führung von Unternehmen und deren Umfang und Wirkungsgrad auf die verschiedensten am Unternehmen intern sowie extern beteiligten Interessensgruppen enthalten.
2. **Internes Überwachungssystem:** Dieser dem internen Steuerungssystem nachgelagerte Bereich beinhaltet alle Vorgänge zur Einhaltung der im Steuerungssystem definierten Unternehmensaktivitäten. Das interne Überwachungssystem gliedert sich weiters in die *prozessintegrierten* Überwachungsmaßnahmen und in die *prozessunabhängigen* Überwachungsmaßnahmen.⁵

⁴ Vgl. Klinger, Michael A.; Klinger, Oskar (Hrsg.): Das Interne Kontrollsystem im Unternehmen: Checklisten, Organisationsanweisungen, Praxisbeispiele und Muster-Prüfbericht. - 2. Aufl. - München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2009, S. 5.

⁵ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 24f.

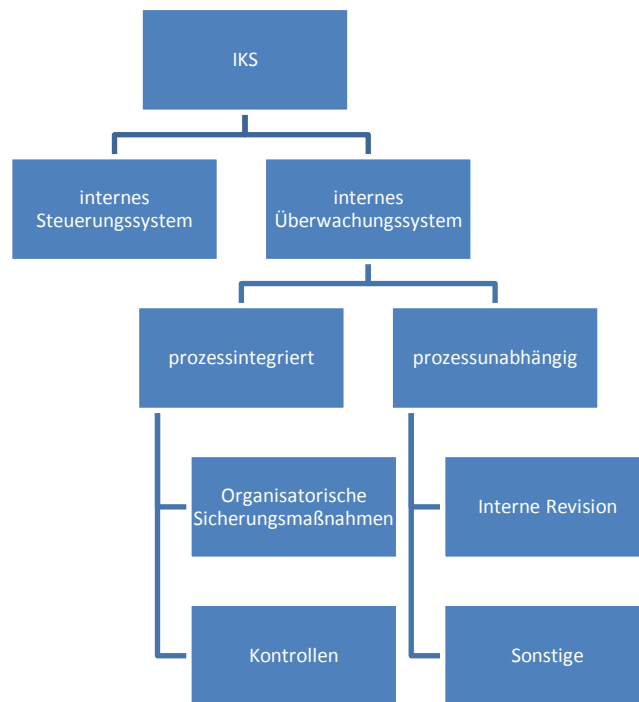


Abbildung 1: Teilsysteme eines internen Kontrollsystems

Quelle: In Anlehnung an das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) (Hrsg.): IDW Prüfungsstandards: Feststellung und Beurteilung von Fehlerrisiken und Reaktionen des Abschlussprüfers auf die beurteilten Fehlerrisiken (IDW EPS 261 n.F.), Tz. 20.

Diese sehr simpel dargestellte Funktionsweise eines internen Kontrollsystems dient somit als erste Veranschaulichung, wie das im IKS zusammenspielende Steuerungssystem und das Überwachungssystem aufeinander wirken.

2.1.1.2 Aufgaben eines internen Kontrollsystems

Es ist bei der Präzisierung und Definition der *Aufgaben* sehr wichtig darauf hinzudeuten, dass durch den Einsatz eines IKS nicht nur vordefinierte Aufgaben im Unternehmen abgearbeitet werden sollen. Vielmehr sollte ein verstärktes Augenmerk darauf gelegt werden, dass ein IKS das

Unternehmen zur Verwirklichung von *Entwicklungs- und Profitabilitätszielen* führen kann, sofern es ordnungsgemäß und zweckerfüllend aufgebaut ist.⁶

Diese große Bedeutung zur Hebung von Entwicklungs- und Profitabilitätszielen spiegelt sich vorwiegend in Bereichen des Unternehmens wider, in denen es von enormer Wichtigkeit für den wirtschaftlichen Fortbestand sein kann, wenn man sich über seine Kernprozesse und Hauptaufgabengebiete im Unternehmen bewusst ist und diese kennt.

Ist man sich beispielsweise im Klaren darüber, welche Aufgaben von welchen Abteilungen und abteilungsintern von welchen Teams und teamintern von welchen Mitarbeitern ausgeführt werden und dies im Endeffekt auch noch angemessen dokumentiert wird, dann kann zum Beispiel ein Personalwechsel im Unternehmen leichter und ressourcenschonender durchgeführt werden, als ohne diese „Selbstkenntnis“ der eigenen Organisationsstruktur. Grund dafür ist in erster Linie, dass die mithilfe eines IKS dokumentierten Arbeitsabläufe und Prozesse für eine neu zu besetzende Stelle sehr leicht weitergegeben werden können und somit gegebenenfalls durchaus zügig der „Normalzustand“ wiederhergestellt werden kann.⁷

Zu guter Letzt darf jedoch nicht vergessen werden, dass – wie oben bereits beschrieben – nicht bloß die reine *Kenntnis* seiner Prozesse und Unternehmensaktivitäten ausreicht um erfolgreich zu wirtschaften oder sich langfristig unternehmensspezifischen Gefahren entziehen zu können.

Im Mittelpunkt des Geschehens bei internen Kontrollsystemen steht der Begriff der *Kontrolle*, die somit als wesentliche Managementaufgabe

⁶ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 43.

⁷ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 44f.

betrachtet und auch gelebt werden muss. Weitere Ausführungen zur Managementaufgabe „Kontrolle“ folgen in Kapitel 4.

In der Form wie Einzelkontrollen oder komplette Kontrollmechanismen in Unternehmensbereiche integriert werden sollten, bieten diese bei richtiger Handhabung und feinfühligem Bewusstseinsschaffung bei den diversen Interessensgruppen enorme Vorteile für ein Unternehmen.

2.1.2 Risikomanagement

Auch zum Begriff *Risikomanagement* im Allgemeinen findet man in der themenbereichsspezifischen Literatur zahlreiche Definitionen, welche sich wiederum in ihrer Kernaussage (wie bei der Definition des internen Kontrollsystems) durchaus ähnlich sind.

Ein von der Vereinigung *International Federation of Accountants* (kurz: *IFAC*) stammender Umriss des Begriffes aus dem Jahr 2011 gibt aus Sicht des Autors einen vollumfänglichen Überblick über den Risikomanagement-Begriff:

„**Risk management** is an integrated part of an entity's management system, effected by an entity's board of directors, management, and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to

- (a) identify, understand, and assess potential risks and opportunities (and their interdependence) that may affect the entity, and
- (b) manage those risks and opportunities to be within its risk appetite, so as to provide proper disclosure and reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.

Risk management also relates to generating ideas and promoting good practise, and is most effective when line managers

- (a) embrace it and use it as part of their management process, and

(b) provide their employees with a better understanding of the entity's risk appetite, to help manage risk across the organization.”⁸

Die *International Federation of Accountants (IFAC)* ist eine Vereinigung von Wirtschaftsprüfern aus über 157 Mitgliedsorganisationen aus rund 123 Ländern der ganzen Welt. Die Mitglieder sind sowohl nationale Wirtschaftsprüfungsorganisationen als auch international agierende Prüfungs- und Revisionsgesellschaften. Der Verwaltungssitz der IFAC ist in New York, wobei sich der satzungsmäßige Sitz in Genf befindet. Das Hauptziel der IFAC besteht darin, den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer auf internationaler Ebene zu stärken. Dazu werden regelmäßig Publikationen zu den unterschiedlichsten Teilbereichen der Wirtschaftsprüfung veröffentlicht, welche zu großen Teilen in weltweit anerkannte Richtlinien und Standards münden.⁹

Auch in der deutschen Ausgabe der Zusammenfassung „Unternehmensweites Risikomanagement – Übergreifendes Rahmenwerk“ von dem *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (kurz: COSO) wird Risikomanagement sehr weitläufig formuliert:

„**Unternehmensweites Risikomanagement** ist ein Prozess, ausgeführt durch Überwachungs- und Leitungsorgane, Führungskräfte und Mitarbeiter einer Organisation, angewandt bei der Strategiefestlegung sowie innerhalb der Gesamtorganisation, gestaltet um die, die Organisation beeinflussenden,

⁸ IFAC (International Federation of Accountants) (2011): Global Survey on Risk Management and Internal Control: Results, Analysis, and Proposed Next Steps. URL: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/global-survey-on-risk-manag.pdf>, verfügbar am 04.01.2014

⁹ Vgl. Wikipedia, Die freie Enzyklopädie, URL: http://de.wikipedia.org/wiki/International_Federation_of_Accountants, verfügbar am 04.01.2014

möglichen Ereignisse zu erkennen, und um hinreichende Sicherheit bezüglich des Erreichens der Ziele der Organisation zu gewährleisten.“¹⁰

Zur näheren Erläuterung der einzelnen Teile der obigen Definition lässt sich in Hinblick auf den „Prozess“ ausführen, dass sich dieser ununterbrochen durch die komplette Organisation durchziehen muss, Risikomanagement sich auf sämtliche Hierarchieebenen des Unternehmens beziehen sollte (Führungskräfte, Leitungsorgane und sonstige Mitarbeiter aller Ebenen) und Risikomanagement immer auf die „Gesamtorganisation“ Bezug nehmen sollte; sprich Risikomanagement in jeder (Organisations-)Einheit des Unternehmens erkennbar sein sollte. Weiters ist anzumerken, dass es den Führungsebenen jederzeit gelingen muss, mit dem implementierten Risikomanagement Ereignisse frühzeitig zu erkennen, wenn nötig, Gegenmaßnahmen einzuleiten um in weiterer Folge jederzeitige Sicherheit zu gewährleisten. Aus dieser permanent zur Verfügung stehenden Sicherheit soll abschließend die Zielerreichung der Organisation möglich sein.¹¹

Das *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) veröffentlichte im Jahr 1992 ein Rahmenmodell mit dem Ziel, Unternehmen und Organisationen im Umgang mit internen Kontrollsystemen zu unterstützen bzw. einen einheitlichen Standard zu schaffen. Dieses Rahmenwerk wurde in den letzten Jahren laufend adaptiert und

¹⁰ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2004): Unternehmensweites Risikomanagement – Übergreifendes Rahmenwerk. Deutsche Zusammenfassung.

URL: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_German.pdf,
verfügbar am 04.01.2014

¹¹ Vgl. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2004): Unternehmensweites Risikomanagement – Übergreifendes Rahmenwerk. Deutsche Zusammenfassung.

URL: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_German.pdf,
verfügbar am 04.01.2014

weiterentwickelt sowie deren Kerninhalte in Vorschriften, Gesetzen und Regelungen weltweit umgesetzt.¹²

Detailliertere Ausführungen zu COSO, deren Rahmenmodelle und Weiterentwicklungen folgen in Kapitel 3.

2.1.3 Corporate Governance

Sowie für die Begrifflichkeit des internen Kontrollsystems und des Risikomanagements im Allgemeinen ist auch für „Corporate Governance“ keine allgemeingültige Definition zu verwenden. In der vorherrschenden Literatur werden für die Beschreibung von Corporate Governance jedoch ebenfalls inhaltlich sehr ähnliche Definitionen verwendet. Eine punktgenaue und „richtige“ Begriffsumschreibung ist insofern sehr schwierig, da die Corporate-Governance-Thematik aus sehr vielen Blickwinkeln betrachtet und gedeutet werden kann. In Anlehnung an bekannte Autoren auf diesem Wissensgebiet (z.B. Hopt/Prigge 1998, Böckli 1999, von Werder 2008) kann Corporate Governance wie folgt umschrieben werden:

„Unter **Corporate Governance** wird der faktische und rechtliche Ordnungsrahmen von Unternehmen verstanden, der eine gute und ordnungsgemäße Unternehmensführung, -kontrolle und -überwachung im Sinne aller Shareholder und Stakeholder gewährleistet und unterstützt.“¹³

¹² Vgl. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2004): Unternehmensweites Risikomanagement – Übergreifendes Rahmenwerk. Deutsche Zusammenfassung.

URL: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_German.pdf,
verfügbar am 07.01.2014

¹³ Welge, Martin K.; Eulerich, Marc (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung. – 1. Auflage. – Wiesbaden : Gabler Verlag, 2012, S. 6.

Unter Bezugnahme auf die *International Federation of Accountants (IFAC)* wird Corporate Governance wie folgt definiert:

„The set of responsibilities and practices exercised by the governing body with the goal of:

- (a) providing strategic direction,
- (b) ensuring that objectives are achieved,
- (c) ascertaining that risks are managed appropriately, and
- (d) verifying that the organization's resources are used responsibly.

This definition reflects both the performance and conformance aspects of governance.”¹⁴

Zusammenfassend kann auf Basis der o.a. Definitionen festgehalten werden, dass es sich bei Corporate Governance im klassischen Sinne um die Anforderung handelt, das Unternehmen/die Organisation in einer so angemessenen Art und Weise zu führen, dass dies mit den Interessen sämtlicher am Unternehmen direkt und indirekt beteiligter Gruppen im Einklang steht.

Diese *verantwortungsvolle Unternehmensführung* wird abschließend noch um die Aufgaben der „Kontrolle“ und um die Aufgaben der „Überwachung“ erweitert und bezieht sich sowohl auf gesetzlich verankerte Vorgaben der Unternehmensführung als solche und auch ergänzend um Führungs- und Kontrollaspekte auf der moralisch-zwischenmenschlichen Ebene.

¹⁴ IFAC (International Federation of Accountants) (2011): Evaluating and Improving Internal Control in Organizations.

URL: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Evaluating%20and%20Improving%20Internal%20Control%20in%20Organizations%20-%20updated%207.23.12.pdf>,
verfügbar am 07.01.2014

2.1.4 Interne Revision

Das *Institut für Interne Revision Österreich (IIA Austria)* als wohl bekannteste Interessensvertretungsinstanz der Revisoren in Österreich hat seit vielen Jahren die Förderung und Entwicklung der Internen Revision zum Ziel. Die wesentlichsten Kernpunkte der Arbeit der IIA Austria bilden die Erarbeitung von allgemein gültigen Revisionsgrundsätzen und deren laufende Anpassungen an sich verändernde Rahmenbedingungen, Weiterbildungsmöglichkeiten von Revisoren in der angeschlossenen Akademie für Interne Revision und die Förderung der wissenschaftlichen Arbeit auf dem Gebiet der Internen Revision.¹⁵

Die IIA Austria führt auf ihrer Homepage folgende Begriffsdefinition zur Internen Revision an:

„Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- („assurance-“) und Beratungsleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.“¹⁶

Für den Bankenbereich findet sich die gesetzliche Verpflichtung zum Einrichten einer Internen Revision als unterstützende Einheit (Stabstelle) für die Unternehmensleitung in Hinblick auf deren Steuerungs- und Überwachungsaufgaben ganz allgemein im Bankwesengesetz (§ 42 BWG).

¹⁵ Vgl. Institut für Interne Revision Österreich – IIA Austria (Hrsg.): Statuten des Vereins Institut für Interne Revision Österreich – IIA Austria.
URL: http://www.internerevision.at/upload/Statuten_21_6_2012.pdf, verfügbar am 09.01.2014

¹⁶ Institut für Interne Revision Österreich – IIA Austria.
URL: http://www.internerevision.at/ueber_uns/, verfügbar am 09.01.2014

Weiters gibt es in Österreich seitens der Finanzmarktaufsicht (FMA) weiterführende Kodizes und Richtlinien (Mindeststandards für die interne Revision), welche das Vorhandensein bzw. den Umfang des Aufgabengebietes der Internen Revision in Banken definieren und regeln.¹⁷

Der Internen Revision in Banken kommt seit dem enormen Anstieg an aufsichtsrechtlichen und gesetzlichen Erfordernissen im Finanzbereich wachsende Bedeutung zu. Die Interne Revision zieht ihre Vorteile zweifelsohne aus ihren Prüfungstätigkeiten in der Gesamtbank – sprich aus sämtlichen Teilbereichen, Systemen und Verfahren der Bank – und kann somit noch vor allen anderen Bankenprüfern und Aufsichtsinstanzen Risiken und Gefahrenpotenziale, die sich für die Bank ergeben, aufdecken und der Unternehmensleitung bzw. dem Aufsichtsorgan berichten.¹⁸

2.1.5 Compliance

Als Abschluss der für das Verständnis dieser Arbeit notwendigen Begriffsdefinitionen soll noch der Begriff *Compliance* erläutert werden.

Compliance kann umschrieben werden als das Handeln in Übereinstimmung mit gesetzlichen, aufsichtsrechtlichen und regulatorischen Vorschriften sowie das Handeln im Sinne von über- bzw. innerbetrieblichen Regelungen in jenen Geschäftsbereichen eines Unternehmens, welche besonders schützenswert bzw. aufgrund der Interaktion zwischen Kunden und Mitarbeitern laut Gesetzgeber als besonders schützenswert einzustufen

¹⁷ Vgl. Institut für Interne Revision Österreich – IIA Austria.

URL: http://www.internerevision.at/ueber_uns/, verfügbar am 09.01.2014

¹⁸ Vgl. Finanzmarktaufsicht (FMA) (Hrsg.): FMA-Mindeststandards für die interne Revision vom 18.02.2005 (FMA-MS-IR).

URL: http://www.fma.gv.at/typo3conf/ext/dam_download/secure.php?u=0&file=1870&t=1389374856&hash=3d388e852414e0121585e04041f2909f, verfügbar am 09.01.2014

sind. Weiters soll das Reputationsrisiko auf ein Mindestmaß reduziert und die Funktionsfähigkeit des Kapitalmarktes gefördert werden.¹⁹

Daher haben österreichische Kreditinstitute verpflichtend über ein internes Compliance-System zu verfügen. Dieses Compliance-System ist auf die Art, den Umfang und die Komplexität der vom Kreditinstitut durchzuführenden Geschäfte auszulegen und somit nach Maßgabe des *Proportionalitätsprinzips* unterschiedlich aufzubauen.²⁰

Final kann die *Organisation* und die *Zielsetzung* von Compliance in Kreditinstituten wie folgt beschrieben werden:

„Compliance ist ein Organisationskonzept, dessen Ziel es ist, ein von Fairness, Solidarität und Vertrauen getragenes Verhältnis der Informationssymmetrie zwischen den Kunden, dem Kreditinstitut und den Mitarbeitern zu erreichen, Interessenskonflikte zu bewältigen und die Einhaltung geltender Gesetze und sonstiger (z.B. bankinterner) Regelungen sicherzustellen. Aufgabe einer Compliance-Organisation ist es einerseits, das ordnungsgemäße Verhalten der Mitarbeiter zu überwachen, allfällige Regelverstöße festzustellen und Abhilfe zu schaffen. Sie hat auch dafür Sorge zu tragen, dass interne Richtlinien, Verfahren und Organisationsvorschriften entwickelt werden, die dazu beitragen, dass Kreditinstitute sowie deren Organe und Mitarbeiter sich regelgerecht

¹⁹ Vgl. Finanzmarktaufsicht (FMA) (Hrsg.): Standard Compliance Code der österreichischen Kreditwirtschaft: Grundsätze ordnungsmäßiger Compliance (Stand: 28.12.2007). URL: http://www.fma.gv.at/typo3conf/ext/dam_download/secure.php?u=0&file=2402&t=1389699951&hash=858cbe2f7b00c85ebda2995d3860cfea, verfügbar am 13.01.2014

²⁰ Vgl. Finanzmarktaufsicht (FMA) (Hrsg.): Standard Compliance Code der österreichischen Kreditwirtschaft: Grundsätze ordnungsmäßiger Compliance (Stand: 28.12.2007). URL: http://www.fma.gv.at/typo3conf/ext/dam_download/secure.php?u=0&file=2402&t=1389699951&hash=858cbe2f7b00c85ebda2995d3860cfea, verfügbar am 13.01.2014

verhalten. Andererseits dient die Compliance-Organisation auch der Schulung der Mitarbeiter sowie der Beratung in Zweifelsfällen.“²¹

Die Verantwortung für den Aufbau einer unabhängigen Compliance-Abteilung oder Compliance-Instanz liegt bei der Geschäftsleitung resp. beim Gesamtvorstand. Es ist sicherzustellen, dass das Compliance-Office bzw. der Compliance-Officer weisungsfrei agieren kann, ausschließlich dem Vorstand direkt unterstellt ist und seine Aufgabe im besten Interesse und zur Wahrung der Integrität des Kreditinstitutes ausüben kann. Weiters ist der Compliance-Officer das Sprachrohr bzw. die Kommunikationsinstanz des Kreditinstitutes mit der Finanzmarktaufsicht und anderen öffentlichen Institutionen. Der vom Compliance-Office(r) mindestens einmal jährlich auszuarbeitende Bericht ist dem Gesamtvorstand zur Kenntnis zu bringen und dem Aufsichtsorgan des Kreditunternehmens vorzulegen, damit auch dieses Organ seiner Aufsichtspflicht entsprechend nachkommen kann. Eine weitere Besonderheit von Personen, welche in einem Kreditunternehmen mit Compliance vertraut sind ist, dass der Compliance-Officer und seine Mitarbeiter jederzeit ein uneingeschränktes Einsichts-, Zugangs- und Auskunftsrecht haben, was sämtliche Betriebsunterlagen, Bücher, Auswertungen, Dokumentationen etc. betrifft.²²

Somit kann man nun sehr deutlich erkennen, dass sich die Aufgaben der Compliance in einem Kreditinstitut durchaus stark an die Aufgaben eines internen Kontrollsystems anlehnen. Das interne Kontrollsystem in Banken ist

²¹ Finanzmarktaufsicht (FMA) (Hrsg.): Standard Compliance Code der österreichischen Kreditwirtschaft: Grundsätze ordnungsmäßiger Compliance (Stand: 28.12.2007). URL: http://www.fma.gv.at/typo3conf/ext/dam_download/secure.php?u=0&file=2402&t=1389699951&hash=858cbe2f7b00c85ebda2995d3860cfea, verfügbar am 13.01.2014

²² Vgl. Finanzmarktaufsicht (FMA) (Hrsg.): Standard Compliance Code der österreichischen Kreditwirtschaft: Grundsätze ordnungsmäßiger Compliance (Stand: 28.12.2007). URL: http://www.fma.gv.at/typo3conf/ext/dam_download/secure.php?u=0&file=2402&t=1389699951&hash=858cbe2f7b00c85ebda2995d3860cfea, verfügbar am 14.01.2014

in seiner Intensität, Größe und Komplexität ebenso unter dem Proportionalitätsgedanken zu betrachten. Somit sind der Aufbau und die Führung eines funktionierenden internen Kontrollsystems für die Organisation und die Zielsetzungen der Compliance durchaus hilfreich. Unter Beachtung der auf Grundlage eines internen Kontrollsystems zu verfolgenden Ziele können somit gleichzeitig auch teilweise die Vorgaben der Compliance abgearbeitet werden.

2.2 Gegenseitige Wirkungsweisen

In Anlehnung an die Erläuterungen der IFAC in ihrer im Juni 2012 erschienenen Publikation „Evaluation and Improving Internal Control in Organizations“ werden weiters die Wirkungsweisen innerhalb der Bereiche *Corporate Governance*, *Risikomanagement* und *IKS* thematisiert.



Abbildung 2: Governance, Risk Management, Internal Control

Quelle: In Anlehnung an die International Federation of Accountants (IFAC) (2011): Professional Accountants in Business Committee: International Good Practice Guidance: Evaluation and Improving Internal Control in Organizations.

URL: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Evaluating%20and%20Improving%20Internal%20Control%20in%20Organizations%20-%20updated%207.23.12.pdf>, verfügbar am 09.01.2014

Diese grafische Darstellung lässt somit – wie bereits in den vorangegangenen Ausführungen mehrfach erwähnt – erkennen, dass der Begriff „Governance“, welcher im konkreten Zusammenhang für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung steht, quasi als *Dachbegriff* oder *Headliner* verwendet werden kann.

Daraus leitet sich ab, dass es für die operative Umsetzung der in der verantwortungsvollen Unternehmensführung enthaltenen Regelungen und Grundsätzen einem organisierten und strukturierten Risikomanagement auf Gesamtunternehmensebene bedarf. Das Risikomanagement ist unter Verantwortung der Unternehmensleitung in einer dem Unternehmen, der Unternehmensgröße und der Geschäftskomplexität angemessenen Art und Weise zu implementieren und laufend zu adaptieren bzw. zu verbessern. Diese Verpflichtungen sind bspw. im österreichischen Aktien- oder aber auch Genossenschaftsgesetz und in Unternehmenssatzungen enthalten.

Abschließend ist nun noch darauf zu verweisen, dass im Zuge des Aufbaus eines Risikomanagementsystems auch ein internes Kontrollsystem Teil dieses Risikomanagementsystems zu sein hat. Da ein internes Kontrollsystem nach der Implementierung im Unternehmen laufend überwacht und an die aktuellsten Umweltveränderungen externer und interner Natur angepasst werden muss, bedarf es einer ständigen Weiterentwicklung (z.B. Adaptierung Arbeitsrichtlinien, Dokumentation etc.). Trotz dieser o.a. Anforderungen an die IKS-Einheit bzw. IKS-Abteilung im Unternehmen ist das interne Kontrollsystem lediglich ein kleiner, jedoch nahezu unerlässlicher Teil des unternehmenseigenen Risikomanagementsystems; vor allem unter dem Gesichtspunkt, dass ein internes Kontrollsystem im Großen und Ganzen das Erreichen der wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens absichern kann.

2.3 Allgemeine Aufgaben eines internen Kontrollsystems

Nach einigen einleitenden Ausführungen zu den Grundbegriffen, sowie Aufgaben und Wirkungsweisen von internen Kontrollsystemen, wird nun im folgenden Kapitel auf die Konstellation und das Zusammenarbeiten der drei Säulen *Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit* eines IKS überblicksmäßig eingegangen.

Die Aufarbeitung der oben angeführten Bereiche ist in einer ganzheitlichen Darlegung von internen Kontrollsystemen unerlässlich, da eben genau diese Begriffe sehr oft in beispielsweise einer negativen medialen Berichterstattung

im Mittelpunkt von Unternehmensschieflagen oder misslungenen Unternehmensführungen stehen. Aus diesem Grund ist es wichtig, Unternehmen unter Bedachtnahme zur Einhaltung von *Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit* zu leiten und sämtliche betriebliche Aktivitäten danach auszulegen.

2.3.1 Sicherheit

Ein höchstmögliches Maß an Sicherheit muss permanent im Mittelpunkt verantwortungsvoller Geschäftsführung stehen. Insofern ist von der Führungsebene zu verlangen, dass sie fortlaufend bemüht ist, alle wirtschaftlich sinnvollen Sicherheitsmaßnahmen in Hinsicht auf die Gesamtheit der zu tätigen Unternehmensaktivitäten zu setzen. Denn nur so kann die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Schadensfalles so gering wie möglich gehalten werden.²³

Diese angesprochenen Schadensereignisse können in zahlreichen Handlungen oder Unterlassungen ihren Ursprung haben; z.B. Betrug, menschliches und technisches Versagen, etc.. Selbstverständlich ist auch im selben Atemzug ergänzend zu erwähnen, dass die Geschäftsleitung von Unternehmen zu keiner Zeit ihres Handelns in der Lage sein kann, *alle* potenziell geschäftsschädigenden Handlungen zu erkennen bzw. Gegensteuerungs- oder Vermeidungsmaßnahmen zu definieren. Es muss jedoch – vorzugsweise durch eine funktionierende Aufbau- und Ablauforganisation – sichergestellt werden, dass die Implementierung von Sicherheitsmaßnahmen ebenso in unteren Ebenen der

²³ Vgl. Klinger, Michael A.; Klinger, Oskar (Hrsg.): Das Interne Kontrollsystem im Unternehmen: Checklisten, Organisationsanweisungen, Praxisbeispiele und Muster-Prüfbericht. - 2. Aufl. - München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2009, S. 9.

Unternehmenshierarchie gewährleistet ist. Dies erfolgt für gewöhnlich durch Delegation und stichprobenartige Kontrollaktivitäten der Führungsebene.²⁴

2.3.2 Wirtschaftlichkeit

Um eine ertragsorientierte und kostensensible Unternehmensführung gewährleisten zu können, ist eine Rücksichtnahme auf die Wirtschaftlichkeit von Prozessen und Unternehmensabläufen von großer Bedeutung.

Mithilfe eines funktionierenden internen Kontrollsystems kann somit auch der Punkt Wirtschaftlichkeit im Unternehmen kontrolliert und für die Unternehmensleitung transparent gemacht werden.

Unter dem Gesichtspunkt von Kosten-Nutzen-Überlegungen, welche in jedem Unternehmen im Vordergrund stehen sollten, ist eine Durchführung aller *möglichen* Kontrollen aus Kosten- und Effizienzgründen nur in den seltensten Fällen möglich. Eine Kontrollaktivität soll somit aus Sicht der Wirtschaftlichkeit auf keinen Fall mehr kosten, als das Ausmaß des möglichen Schadenseintritts ausmachen würde. In der gängigen Unternehmenspraxis findet man jedoch zahlreiche geläufige Ausnahmefälle. Diese Kontrollen werden entgegen dem Kosten-Nutzen-Prinzip durchgeführt, da im Eintrittsfall des Schadens gegen die *Ordnungsmäßigkeit* der Unternehmensführung verstoßen werden könnte.²⁵

In Extremfällen wäre somit bei eventueller Nicht-Implementierung derartiger unökonomischer Kontrollmechanismen der eingetretene Schaden von gravierender oder sogar existenzbedrohender Bedeutung oder hätte beispielsweise einen tiefgreifenden Reputationsschaden zur Folge.

²⁴ Vgl. Klinger, Michael A.; Klinger, Oskar (Hrsg.): Das Interne Kontrollsystem im Unternehmen: Checklisten, Organisationsanweisungen, Praxisbeispiele und Muster-Prüfbericht. - 2. Aufl. - München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2009, S. 9.

²⁵ Vgl. Klinger, Michael A.; Klinger, Oskar (Hrsg.): Das Interne Kontrollsystem im Unternehmen: Checklisten, Organisationsanweisungen, Praxisbeispiele und Muster-Prüfbericht. - 2. Aufl. - München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2009, S. 9.

2.3.3 Ordnungsmäßigkeit²⁶

Ordnungsmäßigkeit in Unternehmen bzw. in unternehmensinternen Abläufen ist nur dann in zufriedenstellender Form vorhanden, wenn einige maßgebliche Dinge für eine richtige und verantwortungsvolle Führung vorhanden sind.

Zu diesen Erfordernissen zählen u.a.:

- sachliche und formelle Richtigkeit von Prozessen und Unternehmensaktivitäten
- Vollständigkeit
- Transparenz
- Dokumentation
- Nachvollziehbarkeit
- Beachtung gesetzlicher Vorgaben

2.4 Gesetzliche Anforderungen

In diesem Teil der vorliegenden Arbeit werden die gesetzlichen Bestimmungen zur Implementierung und Führung eines internen Kontrollsystems in Unternehmen sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene behandelt.

Im Mittelpunkt steht hier vor allem die Tatsache, dass nach Einführung von einschlägigen, gesetzlichen Verankerungen in Bezug auf die Errichtung von internen Kontrollsystemen in den USA, es mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung anschließend zu sehr ähnlichen Vorgaben in europäischen Gesetzen und Richtlinien gekommen ist.

²⁶ Vgl. Klinger, Michael A.; Klinger, Oskar (Hrsg.): Das Interne Kontrollsystem im Unternehmen: Checklisten, Organisationsanweisungen, Praxisbeispiele und Muster-Prüfbericht. - 2. Aufl. - München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2009, S. 9ff.

2.4.1 Die ersten gesetzlichen Verankerungen in den USA

Die ersten Anforderungen zur Führung eines internen Kontrollsystems entstanden in den USA. Mit zwei der wohl bekanntesten Unternehmensskandale der Neuzeit – *Enron* und *Worldcom* – war der Grundstein zu einer verstärkten Transparenzverpflichtung von Unternehmen in Bezug auf deren Rechnungslegungsprozesse und Finanzberichterstattungen gelegt worden.

Im Juli 2002 wurde vom US-Kongress, als Antwort auf die jüngsten Unternehmensschief lagen und die vorherrschende Unsicherheit auf den Kapitalmärkten, der *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) eingeführt. Diese gesetzesähnliche, als „Zusammenfassung“ dienende Verordnung von unterschiedlichen Bundesgesetzen hat elf Abschnitte (sog. *Sections*) und beinhaltet – wie sehr viele US-amerikanische Gesetzestexte – keine genau vordefinierten Anwendungsreglements und Umsetzungserfordernisse, sondern setzt sich vielmehr aus groben, allgemein formulierten Vorgaben zusammen, welche jedoch als rechtsverbindlich anzusehen sind und umgesetzt werden müssen. Als oberstes Ziel des Sarbanes-Oxley Act kann der Schutz der Anleger gegenüber kapitalmarktorientierten Unternehmen in den USA gesehen werden. Verpflichtend einzuhalten ist der SOX für US-amerikanische börsennotierte Unternehmen, welche an einer amerikanischen Wertpapierbörse Papiere emittieren oder in anderer Weise am Wertpapierhandel in den USA beteiligt sind und bei der *U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)* registriert sind.²⁷

Doch nicht nur der Anlegerschutz stand bei der Einführung des SOX-Regelwerkes im Vordergrund. Weiters sollten die betroffenen US-Unternehmen auch in gewisser Art von Gesetzes wegen angehalten werden, sämtliche Unternehmensinformationen exakt, vollständig und rechtzeitig vorzubringen sowie bevorstehenden Risiko- und Gefahrenpotentialen angemessen entgegenzuwirken. Die Reglementierungen des SOX in

²⁷ Vgl. Welge, Martin K.; Eulerich, Marc (Hrsg.): *Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung*. - 1. Aufl. - Wiesbaden : Gabler Verlag, 2012, S. 46.

Hinsicht auf interne Kontrollsysteme sehen zudem vor, dass potentielle Risiken bei der Finanzberichterstattung mithilfe eines internen Kontrollsystems ausgeschaltet bzw. zumindest minimiert werden sollen.²⁸

Im Abschnitt des SOX, welcher die *Unternehmensverantwortung* zum Thema hat, wird u.a. auf die Führung von internen Kontrollsystemen Bezug genommen. In den darin enthaltenen Ausführungen müssen US-amerikanische Unternehmen in ihrer unternehmensinternen Organisation bzw. in ihren Aufbau- und Ablaufprozessen sicherstellen, dass die Wirksamkeit eines internen Kontrollsystems zumindest soweit gesichert ist, dass die Finanzberichterstattung in angemessener Form und auf keinen Fall zum Nachteil von Anlegern oder anderen gleichwertigen Stakeholdern gegeben ist. Diese Regelung ist somit gleichbedeutend mit der Sicherstellung, dass das Kontrollsystem im Unternehmen und gegenüber Aufsichtsbehörden funktioniert und dass Fehlerpotentiale frühzeitig entdeckt werden können.²⁹

Die U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), welche als US-amerikanische Börsenaufsichtsbehörde fungiert, überprüft in weiterer Folge die Finanzberichterstattungen und sämtliche andere Offenlegungsmaßnahmen (z.B. Ad-hoc Meldungen) der betroffenen Unternehmen.

Betreffend der Börsenaufsicht SEC sind zwei Dinge besonders bemerkenswert:

²⁸ Vgl. Welge, Martin K.; Eulerich, Marc (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung. - 1. Aufl. - Wiesbaden : Gabler Verlag, 2012, S. 45.

²⁹ Vgl. Welge, Martin K.; Eulerich, Marc (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung. - 1. Aufl. - Wiesbaden : Gabler Verlag, 2012, S. 48ff.

Auf der einen Seite müssen der *Chief Executive Officer (CEO)* sowie der *Chief Financial Officer (CFO)* der US-amerikanischen börsennotierten Unternehmen persönlich die Verantwortung für die bei der SEC eingereichten Berichte ihrer Unternehmen übernehmen und können für Falschberichterstattungen oder unzureichender Funktionstüchtigkeit von internen Kontroll- oder Risikomanagementsystemen gemäß amerikanischem Recht persönlich haftbar gemacht werden.³⁰

Andererseits ist erwähnenswert, dass für die Konzipierung, Implementierung, Dokumentation und Überprüfung von internen Kontrollsystemen in US-amerikanischen Unternehmen im Sarbanes-Oxley Act keinerlei Richtwerte, Vorgangsweisen, Größenvorgaben oder der gleichen präzisiert bzw. veröffentlicht wurden. Es wird lediglich auf das *COSO-Rahmenwerk (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)* verwiesen, da dieses Rahmenwerk bezüglich der Führung von internen Kontrollsystemen weltweit anerkannt ist und als führend auf diesem Teilgebiet der Unternehmenssteuerung und -kontrolle gilt und somit eine Empfehlung zur Anwendung des COSO-Rahmenwerks im SOX Section 404 ausgesprochen wird.³¹

In den nachfolgenden Unterkapiteln, in denen die gesetzlichen Anforderungen an interne Kontrollsysteme in Österreich bzw. Europa behandelt werden, wird u.a. herausgearbeitet, dass diese Punkte in europäischen Gesetzen ebenfalls in einer etwas abgeänderten Form enthalten sind. Diese Tatsache ist wiederum darauf zurückzuführen, da die europäischen Gesetzesvorgaben in Hinsicht auf interne Kontrollsysteme bzw. Corporate Governance im Allgemeinen ihren Ursprung in US-

³⁰ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 27.

³¹ Vgl. Welge, Martin K.; Eulerich, Marc (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung. - 1. Aufl. - Wiesbaden : Gabler Verlag, 2012, S. 48ff sowie nahezu ident: Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 27f.

amerikanischen Unternehmensskandalen haben und im Speziellen durch die in den letzten Jahren aufkeimende weltweite Finanz-, Schulden- und Vertrauenskrise weiter ausgebaut und verschärft wurden.

2.4.2 Anforderungen in europäischen Richtlinien

Nicht nur in den USA, sondern auch in Europa, werden von den Aufsichtsbehörden bzw. den Gesetzgebern der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union verstärkt Maßnahmen für eine nachhaltige Unternehmensführung eingefordert. Unter diesen Punkt der Führung von Unternehmen fällt u.a. auch die Implementierung von effektiven, internen Kontrollsystemen in europäischen Unternehmen.

Nach der im letzten Unterkapitel angesprochenen Einführung des Sarbanes-Oxley Act wurden in der Europäischen Union zur Verbesserung der Corporate Governance die 4., 7. und 8. EU-Richtlinie eingeführt.

Diese Richtlinien haben zum Ziel, dass über sämtliche Mitgliedsstaaten der EU ein „Netz“ an umzusetzenden Maßnahmen und Richtlinien gelegt wird. Diese Richtlinien müssen anschließend in jedem EU-Mitgliedsstaat in jeweilige nationale Gesetze transformiert werden. Die in den unterschiedlichen EU-Richtlinien enthaltenen Vorgaben veranlassen somit die europäischen Unternehmen zum Aufbau von an das jeweilige Unternehmen anzupassende Risikomanagement- und Kontrollsysteme.³²

³² Vgl. Studie der Detecon (Schweiz) AG in Zusammenarbeit mit der Handelshochschule Leipzig und der Wirtschaftsuniversität Wien (Januar 2010): IKS – Interne Kontrollsysteme nach der 8. EU-Richtlinie: Status Quo und Optimierungsansätze: Fokus Österreich und Deutschland.

URL: http://www.wu.ac.at/revision/downloads/IKS_2010__Detecon_Schweiz_.pdf, verfügbar am 28.08.2013.

In der 8. EU-Richtlinie, welche bis zum Jahr 2006 in den nationalen Gesetzen der Mitgliedsstaaten aufzunehmen war³³, sind u.a. Vorgaben enthalten, die sehr deutlich an die Inhalte des US-amerikanischen Sarbanes-Oxley Act erinnern.

In dieser überarbeiteten Richtlinie wird zum Beispiel genau wie im SOX die Einrichtung eines *Prüfungsausschusses* als Kernelement behandelt. Diesem Prüfungsausschuss sollen sowohl in US-amerikanischen als auch in europäischen Definitionen, die Überwachung der Rechnungslegung und der Abschlussprüfung sowie die Kontrolle der Wirksamkeit eines internen Kontrollsystems und eines Risikomanagementsystems übergeben werden.³⁴

Weiters wird mit fortlaufenden Ergänzungen in der 8. EU-Richtlinie die verbale Beschreibung von ausschlaggebenden Merkmalen von internen Kontrollsystemen und Risikomanagementsystemen im *Lagebericht* von börsennotierten oder am Wertpapierhandel beteiligten Unternehmen gefordert. Diese Beschreibung im Lagebericht ist im Zuge der Prüfung des Geschäftsabschlusses durch den Abschlussprüfer zusätzlich noch auf Einklang mit den Angaben im Jahresabschluss selbst zu überprüfen. Es muss jedoch am Rande des sich hier bereits sehr stark abzeichnenden „Totkontrollierens“ erwähnt werden, dass diese Bestimmungen, wie man sie in der aktuellsten EU-Richtlinie vorfindet, in keinem Verhältnis zu den noch schärferen Mehranforderungen des SOX in den USA stehen.³⁵

³³ Vgl. Welge, Martin K.; Eulerich, Marc (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung. - 1. Aufl. - Wiesbaden : Gabler Verlag, 2012, S. 42f.

³⁴ Vgl. Welge, Martin K.; Eulerich, Marc (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung. - 1. Aufl. - Wiesbaden : Gabler Verlag, 2012, S. 47.

³⁵ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 29f.

Diese oben beispielhaft angeführten Punkte sind somit ein Verweis darauf, dass Inhalte in den US-amerikanischen Gesetzen auch in europäischen Gesetzen bzw. Richtlinien der EU-Mitgliedsstaaten Einzug halten und in einer etwas abgewandelten Form auch in der Europäischen Union zur Anwendung kommen.

2.4.3 Anforderungen in österreichischen Gesetzen

Auch in Österreich als EU-Mitgliedsstaat wurden die aus dem US-Amerikanischen stammenden Grundideen zur verantwortungsvollen Unternehmenssteuerung, die Inhalte und Bestimmungen der 8. EU-Richtlinie, in die nationale Gesetzgebung eingearbeitet.

Das sich grundsätzlich mit 1. Juni 2008 für Geschäftsjahre ab 1. Jänner 2009 in Gültigkeit entfaltete Unternehmensrechts-Änderungsgesetz 2008 (URÄG) beinhaltet wohl die für österreichische (Groß-)Unternehmen bedeutendsten Änderungen im Bereich IKS. Doch nicht ausschließlich die Thematik „IKS“ wird im URÄG behandelt. Vielmehr liegt der Fokus bei diesem Gesetz auf der Verbesserung der Transparenz der Berichterstattung in Unternehmen.

Betreffend „IKS“ legt das URÄG fest, wie börsennotierte Unternehmen in Österreich bzw. Unternehmen, welche börsennotierte Wertpapiere begeben, die Implementierung, Führung und Dokumentation von Kontroll- und Risikomanagementsystemen in ihren Lageberichten zum Jahresabschluss offenlegen und transparent machen müssen.

Wiederum ist es bei diesen verschärften Offenlegungspflichten gemäß Unternehmensrechts-Änderungsgesetz 2008 so, dass vom Gesetzgeber keinerlei Vorgaben und Anhaltspunkte zur Aufnahme des Reportings über diverse Kontrollsysteme gegeben wurde. Es wird im URÄG 2008 lediglich auf die *Notwendigkeit* zur Aufnahme dieses Berichtsteiles im Lagebericht

verwiesen; *wie* diese Dokumentation genau zu erfolgen hat und welche Komponenten einfließen sollen wird nicht näher definiert.³⁶

Zusätzlich zur Stellungnahme über das Risikomanagement- und Kontrollsystem im Lagebericht des Jahresabschlusses wird gemäß österreichischem Aktiengesetz verlangt, dass der Aufsichtsrat bzw. der Prüfungsausschuss einer Gesellschaft die Wirksamkeit des internen Kontroll-, Revisions- und Risikomanagementsystems überprüfen muss.³⁷

In Hinblick auf die Effizienz zur Führung von internen Kontrollsystemen, die der jeweiligen Größe des Unternehmens und der Komplexität sowie dem Risikogehalt der Unternehmensaktivitäten angepasst sein sollen, enthält sowohl das Aktiengesetz als auch das österreichische GmbH-Gesetz entsprechende Regelungen:

„Der Vorstand hat dafür zu sorgen, dass ein Rechnungswesen und ein internes Kontrollsystem geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen.“³⁸

„Die Geschäftsführer haben dafür zu sorgen, dass ein Rechnungswesen und ein internes Kontrollsystem geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen.“³⁹

Greift man exemplarisch diese beiden Auszüge aus österreichischen Gesetzen hinsichtlich Kontrollsysteme auf, ist eindeutig herauszunehmen,

³⁶ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 31f.

³⁷ AktG (idF v. 01.07.2012) § 92 Abs 4a S. 7 Nr. 2.

³⁸ AktG (idF v. 01.07.1998) § 82.

³⁹ GmbHG (idF v. 01.07.1998) § 22 Abs 1.

dass es keine strikten Vorgaben bezüglich Aufbau, Implementierung, Führung und Dokumentation eines internen Kontrollsystems gibt. Vielmehr wird, wie oben bereits erwähnt, auf die *Anforderungen des Unternehmens* im Einzelnen und auf deren risikobehaftete Unternehmensaktivitäten Bezug genommen.

Es soll an dieser Stelle (nach Meinung des Autors) festgehalten werden, dass sich der Gesetzgeber bei diesen Interpretationen in den Gesetzestexten durchaus zur effizienteren Einführung von internen Kontrollsystemen größtmöglich auf die Seite der Unternehmen und somit auf die Seite mit dem größeren Praxisbezug geschlagen hat. Denn hätte man bspw. im AktG und im GmbHG genau vorgegebene Punkte und Abhandlungen, wie ein internes Kontrollsystem für eine AG oder eine GmbH auszusehen hätte, wären die Gesichtspunkte der Effizienz und der Effektivität von derartigen Kontrollmechanismen wohl gänzlich verloren.

Hier hätte man wohl flächendeckend und branchenübergreifend mit dem Problem zu kämpfen, dass kleinere und mittlere Aktiengesellschaften den genau vorgeschriebenen Definitionen bzgl. Aufbau und Führung von Kontrollsystemen nur sehr schwer bzw. nur unter der Hinnahme von enormen Effizienzverlusten Folge leisten könnten und/oder auf der Gegenseite die gesetzlich verankerten Regelungen für „global player“ wohl vollkommen unzureichend und fehl am Platz wären.

2.4.4 Gesetzliche Vorgaben für Banken in Österreich

Aufgrund dieser oben sehr ausführlich dargestellten Anforderungen an Unternehmen zum Aufbau eines internen Kontrollsystems ist klar, dass auch Banken und Finanzinstitutionen von diesen Vorgaben und Reglementierungen nicht ausgeschlossen werden.

Ganz im Gegenteil: Schon wegen ihrer höchst sensiblen Unternehmenstätigkeiten – banal formuliert etwa die Hereinnahme von Spareinlagen und Kreditvergabe unter bewusstem Eingang von Risiko – und teilweise durchaus komplexen Unternehmensmodellen – z.B. Investmentbanken und deren von Kreativität kaum zu übertreffenden

Produktmanagern in höchst fragwürdigen Betätigungsfeldern – sind es gerade die Banken und Kreditinstitute, die im Sinne der Zielverfolgung von internen Kontrollsystemen (bspw. in der Sicherung und im Schutz von Vermögensbestandteilen) von diesen Kontroll- und Überwachungssystemen profitieren dürften.

Doch nicht nur das oben erwähnte Unternehmensrechts-Änderungsgesetz aus 2008, das österreichische Aktien- und GmbH-Gesetz regeln den Bereich der internen Kontrolle von Unternehmen. Speziell für Banken und Finanzinstitute sind auch entsprechende Regelungen und Vorgaben im Bankwesengesetz und beispielsweise auch in anderen Spezialgesetzen (Investmentfond- oder Wertpapieraufsichtsgesetz) enthalten.

Das österreichische Bankwesengesetz regelt als „Universalgesetz“ für Banken und Kreditinstitute bspw. im § 39 Abs. 2 (*Allgemeine Sorgfaltspflichten*), dass die Geschäftsleiter eines Kreditinstitutes – wiederum in Abhängigkeit des Umfanges, der Art und der Komplexität der jeweiligen Bankgeschäfte – verpflichtet sind Verwaltungs-, Rechnungs- und Kontrollverfahren einzurichten bzw. für die Einrichtung Sorge zu tragen, welche geeignet sind die Erfassung, Beurteilung, Steuerung und Überwachung von bankbetrieblichen und bankgeschäftlichen Risiken sicherzustellen.⁴⁰

Ähnliche Regelungen und Vorgaben enthalten weiters auch der BWG-Paragraph 30a Abs. 3 S. 2 und Abs. 10 S. 2 (*Kreditinstitute-Verbund*), welche auf konsolidierter Ebene in Österreich vorwiegend den Kreditinstitute-Verbund der Österreichischen Volksbanken-AG (kurz: ÖVAG) als Zentralorganisation mit ihren untergeordneten Volksbanken als Primärstufe betreffen.⁴¹

⁴⁰ Vgl. BWG (idF v. 01.01.2014) § 39 Abs. 2

⁴¹ Vgl. BWG (idF v. 01.01.2014) § 30a Abs. 3 S. 2 und Abs. 10 S. 2

Darüberhinausgehend enthält auch der BWG-Paragraph 63a vor allem Bestimmungen zur Aufgabe von Bankprüfern bzw. laut Gesetz verpflichtend einzusetzenden Prüfungsausschüssen in Banken ab einer bestimmten Größe in Hinblick auf die Überprüfung und Beurteilung von Kontroll-, Revisions- und Risikomanagementsystemen.⁴²

Diese o.a. Erläuterungen zum österreichischen Bankwesengesetz mit Bezug auf das Erfordernis zur Implementierung eines Kontroll- und Risikomanagementsystems sollen somit als kurzer Einblick in die gesetzlichen Anforderungen an Banken in Österreich dienen. Eine weitschweifende Behandlung bzw. Interpretation sämtlicher Gesetzestexte, Verordnungen und Erlässe, welche den Themenbereich der internen Kontrolle von Banken behandelt, ist an dieser Stelle aufgrund der Themenstellung und Zielsetzung der vorliegenden Arbeit nicht angedacht.

⁴² Vgl. BWG (idF v. 01.04.2009) § 63a

3 Theoretische Grundlagen eines internen Kontrollsystems

Im folgenden Abschnitt der Arbeit wird nun der theoriebehaftete Grundstein für das notwendige Verständnis der Hauptkapitel 4 bis 6 gelegt. Es wird in prägnanter Kürze auf das wohl bedeutendste Rahmenmodell zu internen Kontrollsystemen eingegangen, die Wirkungsweise des Modells erklärt und abschließend Weiterentwicklungen des letzten Jahrzehntes vorgestellt sowie anderweitige Modellerarbeitungen auf dem Bereich der Unternehmenskontrolle vorgestellt.

Ziel dieses Kapitels ist das grundlegende Verständnis für IKS-Modelle und deren Funktionsweisen zu forcieren. In den anschließenden Hauptkapiteln, in denen der Aufbau eines internen Kontrollsystems in Genossenschaftsbanken beschrieben und dokumentiert wird, wird ebenfalls auf diese nun aufzuarbeitenden Theoriestränge der IKS-Thematik im praxis- bzw. anwendungsbezogenen Kontext eingegangen. Somit ist es aus Sicht des Autors unerlässlich ein Theoriekapitel in diese Arbeit einzubauen und in übersichtlicher Kurzform zu erläutern.

3.1 Einführungen

Das *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) ist ein auf freiwilliger Basis entstandener Zusammenschluss von privatwirtschaftlichen Institutionen, welcher international vorwiegend in den Bereichen interne Unternehmenskontrolle, interne Revision, Finanzberichterstattung und Reporting tätig ist.

Das vordergründige Ziel dieser Organisation ist die Entwicklung von Rahmenbedingungen, Leitlinien sowie Standards für das unternehmensweite Risikomanagement und für interne Kontrollaktivitäten. Abgeleitet von diesem übergeordneten Ziel stehen die unternehmensinterne bzw.

gesamtwirtschaftliche Betrugsbekämpfung sowie die Vorbeugung von Wirtschaftskriminalität im Vordergrund.⁴³

Im Jahr 1992 erschien von COSO die erste Veröffentlichung eines Rahmenwerkes bzw. eines Standards zu bislang undefinierten Begriffen der Unternehmenskontrolle sowie aus dem Bereich der Corporate Governance. Somit war mit dieser sogenannten „*Internal Control – Integrated Framework*“-Studie (COSO-Report oder COSO I) der Grundstein zur allgemeinen Vorgehensweise zum Aufbau eines internen Kontrollsystems in Unternehmen gelegt worden.⁴⁴

3.2 Das COSO-Modell

Die ausschlaggebendsten Ausführungen im ersten COSO-Report aus dem Jahr 1992 sind die Aufgliederung eines internen Kontrollsystems in die Teilbereiche „internes Steuerungssystem“ und „internes Überwachungssystem“ (siehe dazu auch *Kapitel 2.1.1.1 Steuerungssystem und Überwachungssystem*). Diese beiden Teilsysteme sind abhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell, der Branche und der Art und Komplexität des Unternehmens individuell zu gestalten und aufzubauen. Die Einschätzung der Wesentlichkeit von Unternehmensbereichen für die Berücksichtigung in einem unternehmenseigenen Kontrollsystem fußt auf der Einschätzung der Geschäftsleitung zur Möglichkeit der Nutzenstiftung für den Kunden bzw. der Risikobehaftung der jeweiligen Abteilung bzw. der jeweiligen Arbeitsvorgänge und Prozesse. Nicht zu vernachlässigen ist wiederum die Einordnung der jeweiligen Unternehmensebene in der Aufbau- und Ablauforganisation des betrachteten Unternehmens sowie deren Relevanz für den reibungslosen Geschäftsbetrieb resp. der Bedeutung für das

⁴³ Vgl. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – COSO.

URL: <http://www.coso.org/aboutus.htm>, verfügbar am 17.01.2014

⁴⁴ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 47.

Unternehmen. Somit dient das COSO-Kontrollmodell zusammenfassend dem Aufbau, der Dokumentation und der Beurteilung eines internen Kontrollsystems.⁴⁵

Das in diesem Rahmen behandelte Themengebiet fand somit Einfluss in das *COSO-Modell* (COSO I). Dieses COSO-Modell wurde zur Grundlage für andere Vereinigungen und Organisationen weltweit, welche sich im Zuge der Ausübung ihrer Tätigkeiten ebenfalls mit den Bereichen interne Kontrolle, interne Revision sowie Grundsätze der Finanzberichterstattung und Rechnungslegungspraktiken auseinandersetzen. Vor allem Wirtschaftsprüfungsvereinigungen legten diese Pionierarbeit als gültigen Standard für ihre Prüfungsaktivitäten fest. Beispielsweise das in *Kapitel 2.1.1 Internes Kontrollsystem* bereits erwähnte *Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.* legt ihren Standards und Prüfungsordnungen ebenso die allgemein gültigen Aussagen und Ziele des COSO-Modells zugrunde und erfüllt ihre Aufgaben und Prüfungshandlungen auf Grundlage der Interpretationen und Ausführungen dieses Frameworks.⁴⁶

3.2.1 Aufbau des Modells

Gemäß COSO besteht ein internes Kontrollsystem aus *drei Dimensionen*:

Zielkategorien (1. Dimension): Im COSO-Framework wird ausgeführt, dass „Interne Kontrolle“ als Prozess angesehen wird, der von den Leitungs- und Führungsorganen eines Unternehmens zu implementieren und festzulegen ist. Dieser Prozess muss jedoch in der operativen Ausführung auch von den untergeordneten Managementebenen sowie sämtlichen Mitarbeitern (auch

⁴⁵ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 47f.

⁴⁶ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 48.

ohne Führungsverantwortung) im Unternehmen beachtet und mitgetragen werden, um mit hinreichender Sicherheit die Zielvorgaben der Unternehmensleitung erreichen zu können. Als unternehmens- und branchenunabhängige, allgemein gültige *Zielkategorien* definiert COSO wie folgt:

- Effektivität und Effizienz von Geschäftsprozessen (inkl. Schutz von Vermögensbestandteilen)
 - ➔ (Betrieblich – „Operations“)
- Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung
 - ➔ (Berichterstattung – „Financial Reporting“)
- Einhaltung der gültigen Gesetze und Vorschriften
 - ➔ (Regeleinhaltung – „Compliance“)⁴⁷

Komponenten (2. Dimension): Weiters legt COSO in deren Report fest, dass ein internes Kontrollsystem fünf Komponenten aufweist, welche in gegenseitiger Beziehung zueinander stehen.

- Kontrollumfeld
- Risikobeurteilung
- Kontrollaktivitäten
- Information und Kommunikation
- Überwachung⁴⁸

In der vorherrschenden Literatur bzw. in den überwiegenden grafischen Veranschaulichungen des COSO-Modells wird dieses als dreidimensionaler Würfel dargestellt. Dadurch kann man sehr schön erkennen, dass die drei

⁴⁷ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 48

⁴⁸ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 48f.

Zielkategorien und die fünf Komponenten eines internen Kontrollsystems im direkten Verhältnis zueinander stehen. Jeder der fünf Komponenten hat direkte Auswirkungen auf alle drei Zielkategorien und umgekehrt. Die dritte Ebene (3. Dimension) regelt die Feststellung von COSO, dass ein internes Kontrollsystem sowohl für das *Gesamtunternehmen* als Ganzes als auch auf *einzelne Unternehmensbereiche* und sogar gesonderte *Aktivitäten* wirkt und Anwendung findet.⁴⁹

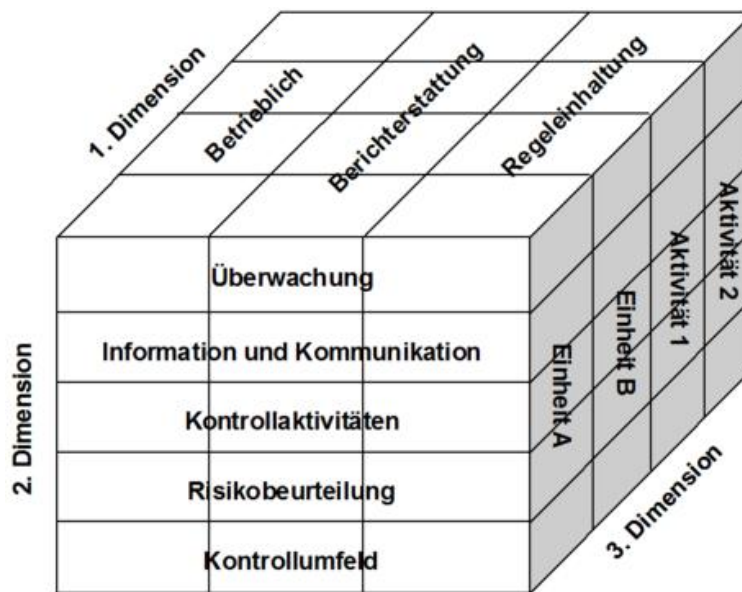


Abbildung 3: Drei Dimensionen eines IKS nach COSO (Modell: COSO I)

Quelle: In Anlehnung an Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 48ff.

3.2.2 Wirkungsweise und Interpretation des Modells

Im Anschluss an die ersten Einführungen in das ursprüngliche COSO-Modell (COSO I) und eine vereinfachte, grafische Darstellung zur Visualisierung des

⁴⁹ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 48ff.

doch sehr bekannten „COSO-Würfels“ gilt es nun die einzelnen Kategorien bzw. Dimensionen des Modells zu erläutern. Vorweg sei jedoch angemerkt, dass die Ausführungen zu den Zielkategorien, Komponenten etc. in dieser Arbeit durchaus sehr kurz gehalten werden sollen und dienen somit lediglich als überblicksmäßige Darstellung.

In der entsprechenden Literatur zum Thema „COSO-Modell“ und den unterschiedlichsten Auslegungsmöglichkeiten bzw. Vielfältigkeiten der Auslegung von Inhalten dieses Modells findet man unzählige verschiedene Herangehensweisen, welche es vor allem ermöglichen, die Inhalte und Aussagen der einzelnen Komponenten und Dimensionen sehr weitläufig und ausschweifend darzulegen. Von dieser Möglichkeit des „übertriebenen Ausschweifens“ soll hier Abstand genommen werden. Ziel ist die klare Fokussierung auf die wesentlichsten Kernaussagen der einzelnen Komponenten des Modells bzw. in weiterer Folge die praxisbezogene Möglichkeit zur Anwendung des COSO-Rahmenwerks.

3.2.2.1 Kontrollumfeld

Das Kontrollumfeld eines internen Kontrollsystems kann als „Grundstein“ des Systems angesehen werden. Im Rahmen des Kontrollumfeldes werden die Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen definiert, welche anschließend darin umzusetzen sind. Die wesentlichen Ausprägungsmerkmale dieses Kontrollumfeldes lassen Rückschlüsse auf die Grundeinstellung, das Problembewusstsein und das Verhalten des Managements in Hinblick auf ein internes Kontrollsystem zu; soll heißen, dass die Ausprägungen des Kontrollumfeldes sehr viel über die „Absichten“ des Managements verraten. Das Kontrollumfeld hat jedoch aber auch entscheidenden Einfluss auf das Kontrollbewusstsein bzw. die Bewusstseins-schaffung bei den Mitarbeitern des Unternehmens. Ist das Kontrollumfeld sauber und dem Unternehmen entsprechend aufgebaut, trägt dies sehr stark zur Wirksamkeit des internen Kontrollsystems bei. Bedeutende Faktoren für die Ausgestaltung des Kontrollumfeldes sind:

- Bedeutung von Integrität und Ethik im Unternehmen

- Bedeutung der Fachkompetenz im Unternehmen
- Überwachungstätigkeit des Aufsichtsorganes im Unternehmen
- Unternehmensphilosophie und die Wertevermittlung an die Mitarbeiter
- Führungsstil des Managements
- Zuordnung von Weisungsrechten und Verantwortung und
- Grundsätze der Personalpolitik⁵⁰

3.2.2.2 Risikobeurteilung

Die Risikobeurteilung fließt in dieses Modell als wohl wesentlichster Teil ein. Sie dient der Beurteilung – sprich dem Erkennen und dem Analysieren – von Risiken, welche im Zuge der Verfolgung der Unternehmensziele bzw. bei der Verfolgung der Geschäftsstrategie auftreten können und diesen Zielerreichungen entgegenwirken könnten. Eine vorsichtige und genaue Risikobeurteilung dient im Umkehrschluss der Geschäftsleitung wiederum bei der Festlegung, wie Risiken zu interpretieren sind und wie mit welchen Risikopositionen umgegangen werden muss um weder die Strategie noch die Ziele des Unternehmens zu gefährden.⁵¹

3.2.2.3 Kontrollaktivitäten

Kontrollaktivitäten sind Maßnahmen und Verfahren, die die Einhaltung der vom Management vorgegebenen Entscheidungen zum Ziel haben. Sie dienen somit auf der einen Seite der Risikovorbeugung bzw. Risikobegegnung und auf der anderen Seite der Einhaltung der Ordnungsmäßigkeit des Unternehmensverlaufes nach festgelegten

⁵⁰ Vgl. Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 94.

⁵¹ Vgl. Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 94.

Spielregeln. Kontrollaktivitäten sind überdies in allen Unternehmensebenen sowie in allen Funktionen des Unternehmens vorhanden.⁵²

3.2.2.4 Information und Kommunikation

Durchgängiger, in alle Richtungen der Aufbauorganisation funktionierender, qualitativ hochwertiger Informationsfluss und unternehmensinterne und unternehmensexterne Kommunikation ist ein wesentlicher Faktor für die Wirksamkeit eines internen Kontrollsystems und natürlich auch in der grundsätzlichen Funktionsweise eines Unternehmens.

Diese Komponente eines internen Kontrollsystems hat zum Ziel, dass die Führungsebene unternehmerische Entscheidungen stets auf Grundlage von richtigen, gut aufbereiteten und rechtzeitig zur Verfügung stehenden Informationen treffen kann. Es muss mithilfe von Organisationhandbüchern, Softwarelösungen, Richtlinien odg. sichergestellt sein, dass Informationen aus internen und externen Quellen in angemessener Form an die entsprechenden Entscheidungsträger auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen weitergeleitet werden. Neben formellen Informationssystemen muss jedoch den Unternehmensbeteiligten (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden etc.) die Möglichkeit gegeben werden, informell miteinander in Kontakt zu treten. Dies aus folgenden zwei Gründen: 1. Absicherung durch informelle Kommunikations- und Informationswege bei Wegfall/Ausfall der formellen Berichtswege und 2. Chancenerhebungs- bzw. Risikovermeidungspotenzial zum Beispiel in der Kommunikation mit Kunden oder Lieferanten auf informellem Wege. Seitens der Führungsebene eines Unternehmens muss somit jedem Mitarbeiter klar gemacht werden, wie

⁵² Vgl. Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 94.

wichtig Unternehmenskommunikation ist und dass diese Kommunikation auch entscheidenden Einfluss auf die Wirksamkeit eines IKS haben kann.⁵³

3.2.2.5 Überwachung

Die Überwachung als letzter Teil des COSO-Modells hat wiederum auf alle anderen vier Komponenten direkten Einfluss und betrifft somit gleichzeitig auch alle drei Zielkategorien (Betrieblich, Berichterstattung, Regeleinhaltung).

Ein internes Kontrollsystem muss laufend überprüft und angepasst werden. In welcher Form dies erfolgt, bleibt grundsätzlich dem Management überlassen. Es gibt die Möglichkeit ein IKS laufend im Zuge der Wahrnehmung ihrer Managementaufgaben zu überprüfen oder gesonderte Überprüfungen vorzunehmen. Der Umfang dieser gesonderten Prüfungen steht wiederum in direktem Zusammenhang mit der Risikobewertung und der Effektivität der laufenden Überwachungen des IKS. In welcher Form eine Überwachung erfolgt ist daher zweitrangig. Viel wichtiger ist, dass das Kontrollsystem funktionsfähig ist und permanent in allen Unternehmensteilen Anwendung findet. Sollten im Zuge von Überwachungstätigkeiten Mängel am Kontrollsystem auftauchen, hat sich das Management um die Behebung der Mängel zu kümmern bzw. die Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit des kompletten Kontrollsystems entsprechend zu delegieren.⁵⁴

Wünschenswert wäre in diesem Fall – unter dem Gesichtspunkt von Effizienzpotenzialen – die laufende *Selbstbeurteilung* des Kontrollsystems. Dies funktioniert in der Form, dass ein IKS durch dessen Aufbau in der Lage ist die laufenden Beurteilungen, welche am System vorzunehmen sind, in die täglichen, wiederkehrenden Routineabläufe und Aktivitäten einzubauen. Dies

⁵³ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 65f.

⁵⁴ Vgl. Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 95.

mindert nicht nur den Aufwand für die regelmäßige Neubeurteilung des internen Kontrollsystems, sondern würde gegebenenfalls auch „revolvierend“ die Kontrollaktivitäten und Maßnahmen innerhalb des IKS schärfen und sich an gewisse Veränderungen (vor allem kleineren Ausmaßes) selbst anpassen.⁵⁵

Eine jedoch auf alle Fälle notwendige *Aufbauprüfung* und *Funktionsprüfung* des Kontrollsystems sollte von speziell dafür geschultem Personal oder von der Unternehmensleitung direkt vorgenommen werden. In der Aufbauprüfung wird versucht eine Verbindung zwischen Unternehmenszielen und Kontrollaktivitäten herzustellen um den Grad der Angemessenheit des IKS-Aufbaues feststellen zu können. Hingegen bei der Funktionsprüfung liegt der Fokus darauf, ob die Personen, welche die Kontrollen künftig durchführen sollen, dafür fachlich und autoritätsmäßig in der Lage sind. Zudem sollte festgestellt werden, ob implementierte Kontrollmechanismen ihrem Aufbau und ihrer angedachten Funktion entsprechend und vor allem durchgehend funktionieren.⁵⁶

3.2.3 Einblick in die Weiterentwicklungen des Modells

Zwei Jahre nach Veröffentlichung des ersten COSO-Frameworks kam es im Jahr 1994 zu geringfügigen Adaptierungen des Modells im Bereich der Berichterstattung an Dritte.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 69f.

⁵⁶ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 70.

⁵⁷ Vgl. Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 88.

Im Jahr 2004 wurde das vorliegende Kontrollmodell COSO I vom *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* neu überarbeitet und um Aspekte des unternehmensweiten Risikomanagements ergänzt.

3.2.3.1 COSO ERM-Framework

Dieses neue COSO-Modell – besser bekannt unter der Bezeichnung *COSO II* oder *COSO Enterprise-Risk-Management*, kurz *COSO ERM* – sieht in seiner grafischen Darstellung dem ersten COSO-Modell sehr ähnlich bzw. wurde im Aufbau vor allem in den *Zielkategorien* (1. Dimension) und den *IKS-Komponenten* (2. Dimension) entsprechend erweitert:

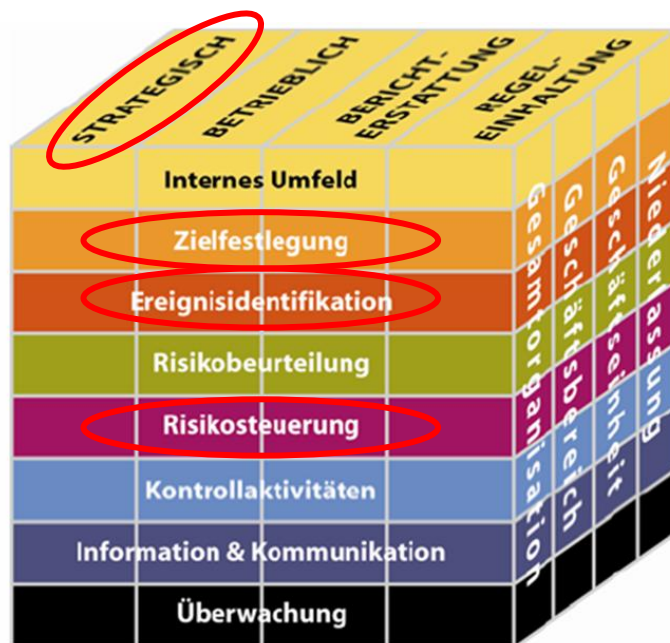


Abbildung 4: COSO Enterprise-Risk-Modell (Modell: COSO II)

Quelle: In Anlehnung an Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 90.

Zielkategorie „Strategisch“: Die Unternehmensleitung legt mit der Mission bzw. Unternehmensvision abgestimmte strategische Ziele und Unternehmensstrategien fest. Anschließend werden diese Ziele und Strategien auf untergeordnete Ziele der einzelnen Unternehmensebenen heruntergebrochen. Dieses Rahmenwerk soll somit in der Lage sein, zur

Verwirklichung der festgelegten Ziele in den unterschiedlichen Bereichen sowie auf Ebene des Gesamtunternehmens beizutragen.⁵⁸

Komponente „Risikosteuerung“: Im Gegensatz zu der bereits im ersten Modell enthaltenen *Risikobeurteilung*, in welcher die Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten von Risiken analysiert werden, werden in der Risikosteuerung vom Management geeignete Maßnahmen definiert, die auf die Risikobereitschaft und Risikoverkämpfungskapazität des Unternehmens abgestimmt sind. Die Beurteilung von Risiken ist somit die Grundvoraussetzung für die Steuerung derselben.⁵⁹

Komponente „Ereignisidentifikation“: Diese Komponente dient der Interpretation von Ereignissen als *Risiken* und *Chancen*, welche aus dem Unternehmenskreislauf selbst (intern) oder von außerhalb der Organisation aus dem Umfeld des Unternehmens (extern) auf das Unternehmen und seine Ziele und Strategien wirken.⁶⁰

Komponente „Zielfestlegung“: Die Zielfestlegung ist gemäß COSO der unverzichtbarste Teil um Strategien überhaupt festlegen zu können. Erst nach Analyse sämtlicher Ereignisse können Strategien von der Unternehmensleitung abgeleitet werden, welche der Zielerreichung dienlich sind. Ein funktionierendes Risikomanagement dient somit der Zieldefinition

⁵⁸ Vgl. Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 90f.

⁵⁹ Vgl. Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 91.

⁶⁰ Vgl. Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 91.

sowie der Zielerreichung und soll auch zur Einhaltung der Unternehmensvision beitragen.⁶¹

Auch die 3. Dimension des COSO-Würfels ist von den Änderungen betroffen. Es wird nun genauer in *Gesamtorganisation, Geschäftsbereich, Geschäftseinheit und Niederlassung* unterschieden. Dies soll veranschaulichen, dass die IKS-Komponenten und Zielvorgaben nicht nur auf das Gesamtunternehmen, sondern auch auf alle anderen Ebenen des Unternehmens wirken und Anwendung finden.⁶²

3.2.3.2 COSO 2013

Die letztgültige Aktualisierung des COSO-Modells stammt jedoch aus dem Jahr 2011, wurde im Dezember 2012 verabschiedet und im Mai 2013 erstmalig vorgestellt. Es soll mit Dezember 2014 das bisherige Kontrollmodell von COSO ablösen.⁶³

Im neuen COSO-Modell soll vor allem die nicht-finanzielle Berichterstattung z.B. in Form der Corporate Responsibility einfließen. Aber auch ein sich seit der Einführung des ersten COSO-Reports im Jahr 1992 deutlich verändertes Unternehmensumfeld trägt sehr stark zu den Änderungen im neuen COSO-Modell bei. Vor allem wird viel Wert auf *Dynamik* innerhalb und außerhalb des Unternehmens gelegt. Sich zu Ungunsten des Unternehmens entwickelnde Marktveränderungen (z.B. Wegfall von Lieferanten oder Kunden etc.) und deren entspringende Risiken sollen in einem IKS ebenso Berücksichtigung finden wie beispielsweise die Veränderungen von

⁶¹ Vgl. Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 91f.

⁶² Vgl. Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 90f.

⁶³ Vgl. Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 95.

Rohstoffpreisen oder anderweitige Abhängigkeitsfaktoren, denen das Unternehmen ausgesetzt ist.⁶⁴

3.3 Andere Modellierungen von Kontrollsystemen

Das **CoCo**-Framework hat sich im Jahr 1995 mehr oder minder parallel zum COSO-Modell entwickelt. Es wurde vom *Canadian Institute of Chartered Accountants* (kurz: *CICA*) entworfen, fand jedoch neben dem COSO-Modell keinen nennenswerten Anklang in den nordamerikanischen (Groß-)Unternehmen und setzte sich infolgedessen auch nicht als IKS-Standardmodell in anderen Wirtschaftsräumen durch. Es hat die nahezu gleichen Zielsetzungen wie das COSO-Framework: Effektivität und Effizienz von Tätigkeiten, zuverlässige Berichterstattung und Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben.⁶⁵

Von einer näheren Begutachtung und einem tiefgreifendem Vergleich mit dem COSO-Modell wird an dieser Stelle Abstand genommen.

Auch das **CobiT**-Modell wurde im Jahr 1993 von der *Information Systems Audit and Control Association* (kurz: *ISACA*) – einem internationalen Prüferverband – in überwiegender Anlehnung an das COSO-Modell entwickelt. Grund der Zusammenarbeit der beiden Vereinigungen war die Integration der IT-Governance in die allgemeine Corporate Governance sicherzustellen. Der Ansatz von CobiT funktioniert grundsätzlich so, dass Unternehmensziele festgelegt werden, diese anschließend auf IT-Ziele heruntergebrochen werden und mit diesen IT-Zielen Informationsverarbeitungen, Ressourcenmanagement und Serviceleistungen

⁶⁴ Vgl. PricewaterhouseCoopers Wirtschaftsprüfungsgesellschaft – (PwC).

URL: <http://www.pwc.de/de/risk/neues-coso-rahmenwerk-fuer-interne-kontrollsysteme-ist-breiter-und-dynamischer-angelegt.jhtml>, verfügbar am 21.01.2014

⁶⁵ Vgl. Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kontrollmodell>, verfügbar am 21.01.2014

in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen umgesetzt und gesteuert werden können.⁶⁶

Auch beim CobiT-Modell ist eine weitere Bearbeitung hier nicht vorgesehen und soll an dieser Stelle lediglich die Weiterentwicklungen von Modellen zu interner Unternehmenskontrolle aufzeigen.

⁶⁶ Vgl. Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/CobiT>, verfügbar am 21.01.2014

4 Die Einführung eines internen Kontrollsystems in einer mittelständischen Genossenschaftsbank

Nachfolgend soll im ersten Hauptkapitel der vorliegenden Arbeit auf die Kernelemente der zu Beginn beschriebenen Problemstellung und Zielsetzung vertiefend eingegangen werden.

Ziel dieses Kapitels ist es, die Eigenschaften bzw. Ausprägungen und Besonderheiten jener Unternehmen zu erläutern, welche unter der Rechtsform der Genossenschaft geführt werden. Hier soll jedoch – unter Rückschluss auf den Arbeitstitel – nur das genossenschaftliche Unternehmen im Bankenbereich; sprich Genossenschaftsbanken in Österreich bearbeitet werden. Eine weitere Differenzierung wird in jene Richtung vorgenommen, dass ausschließlich auf genossenschaftlich geführte Klein- bzw. Mittelstandsbanken Bezug genommen wird. Von einer Betrachtung von genossenschaftlichen oder genossenschaftsähnlichen Großbanken oder internationalen Unternehmenskonglomeraten mit genossenschaftlicher Führung und Steuerung soll bewusst Abstand genommen werden.

Um diese und weitere Eingrenzungen in übersichtlicher Form zusammenzufassen, werden in dem Kapitel allgemein gültige Eckpunkte – wie z.B. Größe der Bank, Mitarbeiteranzahl, Unternehmensstruktur etc. – als *„Richtwerte“ für die Anwendbarkeit* der nachfolgenden Ausführungen in Hinsicht auf den Aufbau eines internen Kontrollsystems definiert. Dies ist vor allem aus dem Grund erforderlich, da u.a. die Größe der Bank oder die Komplexität ihrer Geschäftstätigkeit sehr starken Einfluss auf die Ausgestaltung von Kontrollsystemen haben.

Weiterführend wird unter Einhaltung der oben angesprochenen Eingrenzungen ein möglicher Ansatz zum Aufbau eines internen Kontrollsystems in einer kleinen, simpel strukturierten Genossenschaftsbank präsentiert. Einführend sei jedoch bereits an dieser Stelle vorweggenommen,

dass dieser Lösungsweg keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben kann, da es auch bei Genossenschaftsbanken – vor allem aufgrund der Schnelllebigkeit des Unternehmensumfeldes sowie der damit einhergehenden Veränderungen im internationalen und auch nationalen Bankenbereich – innerhalb eines genossenschaftlichen Finanzverbundes und unter Führung eines einheitlichen Namens bzw. unter einer „Marke“ sehr schwierig erscheint, Parallelen mit nennenswerten Ausprägungen auf Gesamtbank- bzw. Einzelinstitutsebene herzustellen. Und dies hat wiederum zur Folge, dass bei der Implementierung der internen Kontrollen von Unternehmen zu Unternehmen resp. von Bank zu Bank sehr deutlich unterschieden und differenziert werden muss um die Effektivität und Angemessenheit eines IKS sicherzustellen.

Unter permanenter Rücksichtnahme auf diese exemplarisch beschriebenen Gegebenheiten soll an dieser Stelle versucht werden, Anreize oder Wegweiser für den Aufbau von Kontrollsystemen in genossenschaftlichen Regional- bzw. Kleinbanken aufzuzeigen.

4.1 Genossenschaftsbanken in Österreich

Genossenschaftsbanken und genossenschaftliche Finanzverbände haben in Österreich mittlerweile eine sehr lang zurückreichende Tradition und sind heute so gut wie nie zuvor in der heimischen Wirtschaft verankert. Dies hat u.a. den Grund, da sie eine sehr große Rolle für die Volkswirtschaft in Österreich spielen. Die meist lokalen und regional tätigen Genossenschaftsbanken zeichnen sich in ihrer täglichen Arbeit in erster Linie durch Kundennähe und durch äußerst wichtige Impulssetzungen in den zumeist ländlichen Regionen Österreichs aus.

Österreichische Genossenschaftsbanken weisen weiters eine sehr gute Liquiditätssituation auf und können somit eine dauerhaft stabile Kreditvergabe an Klein- und Mittelunternehmen sicherstellen. Somit werden sie ihrer „angeborenen Rolle“ als *regionale Nahversorger* auf alle Fälle mehr als gerecht. Ein weiteres Merkmal von Genossenschaftsbanken ist, dass sich

durch das *Kunde-Mitglied-Eigentümer-Verhältnis* die Beziehung zwischen Kunde und Bank weit mehr und stärker zugunsten des Kunden als zur Gewinnmaximierung entwickelt. Die hervorragende Annahme des genossenschaftlichen Bankenmodells in der österreichischen Bevölkerung gekoppelt an eine moderne Bankensteuerung ist u.a. ein Indikator dafür, dass die Menschen Vertrauen in ihre regionalen Kapitalversorger und Finanzdienstleister haben und vor allem das genossenschaftliche Bankenmodell in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise interessanter erscheint als je zuvor. Im Unterschied zu kommerziellen Banken weisen Genossenschaftsbanken – europaweit betrachtet – auch eine viel geringere Kundenanzahl pro Bankstelle auf. Dies bedeutet wiederum, dass Genossenschaftsbanken mehr Zeit für den individuellen Kundenwunsch investieren können. Das hat wiederum zur Folge, dass Genossenschaftsbanken im Bereich der Kundenzufriedenheit zu den Erfolgreichsten zählen.⁶⁷

Auch europaweit kann die Stärke des genossenschaftlichen Modells deutlich beobachtet werden: Jeder fünfte Europäer ist heute bereits Kunde einer Genossenschaftsbank.⁶⁸

In Österreich sind zweifelsohne *Raiffeisen* und *Volksbank* die bekanntesten und größten genossenschaftlich strukturierten Banken bzw. Finanzverbände.

⁶⁷ Vgl. Raiffeisen Blatt – Fachverband der Raiffeisenbanken.

URL: http://www.raiffeisenblatt.at/eBusiness/01_template1/121810312645017022-121809748930559302_126154437634825905-520726230782249606-NA-30-NA.html,
verfügbar am 17.02.2014

⁶⁸ Vgl. Raiffeisen Blatt – Fachverband der Raiffeisenbanken.

URL: http://www.raiffeisenblatt.at/eBusiness/01_template1/121810312645017022-121809748930559302_126154437634825905-520726230782249606-NA-30-NA.html,
verfügbar am 17.02.2014

4.1.1 Struktur und Aufbau von Genossenschaftsbanken

Die Gründung der ersten Genossenschaftsbanken in Europa (anfangs in Deutschland und Österreich) gehen auf das 19. Jahrhundert zurück. Die Vorreiter waren damals *Franz Hermann Schulze-Delitzsch* und *Friedrich Wilhelm Raiffeisen*, welche unabhängig voneinander den genossenschaftlichen Zusammenschluss von Geschäfts- und Privatleuten prägten. Der vordergründige Gedanke lag zu Zeiten der Entstehung von derartigen Zusammenschlüssen vor allem in der *Kapitalansammlung* durch die Gemeinschaft und die Verwendung dieses Kapitals für die Nutzenmaximierung der einzelnen Mitglieder. Diese Nutzenmaximierung wurde in Form von *Kreditgewährungen* an die Mitglieder gelebt und erfüllte somit den bereits im 19. Jahrhundert ausgeprägten Zweck von Genossenschaften jeder Art: *Die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft der Mitglieder*, welcher im Genossenschaftswesen seit jeher als „Förderauftrag“ bezeichnet wird.⁶⁹

Die Gründung von Genossenschaften bzw. der Zusammenschluss zur gegenseitigen Unterstützung und Hilfeleistung begründete sich aufgrund der wirtschaftlichen Schwäche von Arbeitern und Bauern, welche nur unter erschwerten Bedingungen Zugang zu Krediten bekamen bzw. dies nur unter Hinnahme von horrenden Zinszahlungen möglich war. Diese infolgedessen nicht gegebene Möglichkeit der Kapitalbeschaffung hatte nicht nur mit dem damaligen „gesellschaftlichen Stand“ der Arbeiter und Bauern zu tun, sondern begründete sich weiters auch darin, dass es im 19. Jahrhundert vor allem im ländlichen Bereich so gut wie keine Banken gab.⁷⁰

Zur Erreichung ihrer wirtschaftlichen und unternehmerischen Ziele haben sich die Menschen somit zu Genossenschaften zusammengeschlossen und

⁶⁹ Vgl. Frasl, Erwin; Haiden, René Alfons; Taus, Josef (Hrsg.): Österreichs Kreditwirtschaft in der Weltfinanzkrise: Fakten, Analysen, Perspektiven und Chancen. – 1. Auflage. – Wien/Graz : NMV Neuer Wissenschaftlicher Verlag GmbH, 2009, S. 103ff.

⁷⁰ Vgl. Blind, Oliver (Hrsg.): Fusion, Kooperation, Outsourcing: Möglichkeiten für Genossenschaftsbanken. – 1. Auflage. – Saarbrücken : AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 25f.

einen gemeinsamen Geschäftsbetrieb gebildet. Aus diesem Ansatzpunkt leitet sich auch das für Genossenschaften typische „*Identitätsprinzip*“ ab. Einerseits diene die Genossenschaft als Personenzusammenschluss mit genossenschaftlichem Geschäftsbetrieb und andererseits als Personenvereinigung. Daraus entspringt in weiterer Folge, dass eine *Leistungsbeziehung* und eine *Mitgliedschaftsbeziehung* zwischen Genosse und Genossenschaft besteht und somit die Vorteile des Zusammenschlusses in Form einer Genossenschaft ausschließlich Mitgliedern zur Verfügung standen, welche selbst wiederum Leistungen in die Genossenschaft einbrachten resp. Leistungen für die anderen Mitglieder erbrachten.⁷¹

Bis in die Gegenwart ist das *Identitätsprinzip* in Satzungen und Geschäftsordnungen von Genossenschaftsbanken enthalten, dass Kreditgewährungen oder anderweitige Überlassungen von Kapital nur unter gleichzeitiger Zeichnung von Genossenschaftsanteilen möglich sind, somit eine Mitgliedschaft des Kreditnehmers an der Genossenschaft eingegangen wird und auf diesem Wege auch ein weiterer Leistungserbringer und ggf. (solidarisch) Haftender für die Genossenschaft hinzukommt. Dieser Vorgang symbolisiert wiederum die seit Beginn der genossenschaftlichen Modelle vorherrschende Zurverfügungstellung der „persönlichen Arbeitskraft“ und wirtschaftlichen Einbindung des Einzelnen in die Genossenschaft mit dem positiven Aspekt der Einbringung von Kapital in die Genossenschaft in Form von Anteilszeichnungen.

Unter Betrachtung der bis heute geltenden genossenschaftlichen Grundprinzipien „*Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung*“ und der Interpretation des Förderauftrages von Genossenschaften im ursprünglichen Sinne kann festgehalten werden, dass die strategische

⁷¹ Vgl. Frasl, Erwin; Haiden, René Alfons; Taus, Josef (Hrsg.): Österreichs Kreditwirtschaft in der Weltfinanzkrise: Fakten, Analysen, Perspektiven und Chancen. – 1. Auflage. – Wien/Graz : NMV Neuer Wissenschaftlicher Verlag GmbH, 2009, S. 103ff.

Ausrichtung dieser Unternehmensrechtsform stets den Menschen und nicht das Kapital in den Mittelpunkt stellte. Diese Herangehensweise an die Aufgaben einer Genossenschaft begründen sich hauptsächlich in der Ansicht von *Franz Hermann Schulze-Delitzsch* – dem „Gründer“ der heutigen Volksbanken – welcher die gegenseitige *Verantwortung* und die *Freiheit* als Fundamente für das wirtschaftliche und soziale Handeln der Menschen bezeichnete.⁷²

In der heutigen Zeit, wenn man Genossenschaften – im Speziellen Kreditgenossenschaften – und deren Handeln, Agieren und Auftreten in den unterschiedlichsten Bereichen, Situationen und Wirtschaftsumfeldern genauer betrachtet, fällt sehr deutlich ins Auge, dass der ursprüngliche Fördergedanke und die grundlegenden Prinzipien des Genossenschaftswesens kaum mehr aufzufinden sind. Die Verhaltensweisen und Werte einer Unternehmung/einer Bank, welche in der Rechtsform der Genossenschaft geführt wird und somit auch auf der genossenschaftlich orientierten Grundlage ihre Geschäfte betreiben sollte, haben sich in der Vergangenheit sehr stark verändert. Ein triftiger Grund dafür ist unweigerlich die Modernisierung des Bankenwesens und des kompletten Wirtschaftskreislaufes. Aber auch andere bedeutende Änderungen spielen hier mit ein.⁷³

Die Ausprägung „*Genossenschaft*“ findet in überwiegenden Teilen nur mehr am Papier – bspw. in Satzungen von Banken – Anwendung. Nach außen hin ist folgedessen die Förderung der Mitglieder kaum mehr in strategischen oder strukturellen Überlegungen des Managements ersichtlich oder nachvollziehbar. Und auch nach innen gerichtete Aktivitäten und Haltungen

⁷² Vgl. Frasl, Erwin; Haiden, René Alfons; Taus, Josef (Hrsg.): Österreichs Kreditwirtschaft in der Weltfinanzkrise: Fakten, Analysen, Perspektiven und Chancen. – 1. Auflage. – Wien/Graz : NMV Neuer Wissenschaftlicher Verlag GmbH, 2009, S. 105f.

⁷³ Vgl. Hartmann-Wendels, Thomas; Pfingsten, Andreas; Weber, Martin (Hrsg.): Bankbetriebslehre. – 5. überarbeitete Auflage. – Heidelberg : Springer-Verlag GmbH, 2010, S. 39f.

widersprechen zunehmend dem Fördergedanken sowie der Selbsthilfe und Selbstverantwortung. Vielmehr steht das Gegenstück dazu – die *Gewinnmaximierung* – immer öfter und immer stärker im Vordergrund der strategischen und operativen Handlungen von genossenschaftlich strukturierten Kreditinstituten.

Aus einem anderen als dem historisch gewachsenen Blickwinkel betrachtet darf jedoch auch nicht vergessen werden, dass der laufend stärker werdende Konkurrenzdruck, die sich immer schneller abzeichnenden Bewegungen und Unternehmensumweltveränderungen im Bankensektor (bspw. in Hinblick auf die laufenden regulatorischen und gesetzlichen Anforderungen) auch ihr Übriges bewirken. Will man als genossenschaftlich geführter Finanzverbund nicht von den Größeren und Stärkeren der Branche „aufgefressen“ werden und komplett von der Bildfläche verschwinden, darf man sich auch nicht aufgrund von genossenschaftlichen Prinzipien aus dem 19. Jahrhundert die Existenzgrundlage und die Daseinsberechtigung entziehen lassen, sondern ist vielmehr dazu angehalten, einen hinnehmbaren und von den Interessensgruppen der Genossenschaft mitzutragenden Ausgleich zwischen alten Grundprinzipien und modernen Wirtschaftspraktiken zu finden und nach diesen seine Geschäftstätigkeit auszulegen.

4.1.2 Besonderheiten von regional verankerten Kleinbanken in Hinblick auf ihre Betätigungsfelder

Als eine weitere, im obigen Unterkapitel bereits kurz andiskutierte Eigenschaft einer Genossenschaftsbank ist die Gewährleistung der Einflussmöglichkeiten der Mitglieder auf die Geschäfte und Ausrichtungen der Genossenschaft.

Das für diese Aufgabe dienende Mittel sind die Generalversammlungen, in welchen grundlegende Entscheidungen über die Genossenschaft mit gleichberechtigter Stimmrechtsentscheidung beschlossen werden. Die auch in der Praxis Anwendung findende Mitbestimmung der Mitglieder in Genossenschaftsangelegenheiten ist zwingend erforderlich, damit die

Unternehmensleitung dem Ziel der Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft der Mitglieder angemessen nachkommen kann.⁷⁴

In modernen Kreditgenossenschaften in Österreich ist es auch in der heutigen Zeit noch so, dass die Struktur der Genossenschaftsorgane (Vorstand, Aufsichtsrat, Geschäftsleitung) die Struktur der Genossenschaftsmitglieder abbilden soll. Diese Widerspiegelung der Eigentümerstruktur in den Organen der Genossenschaft hat einen *großen* Vorteil in Hinblick auf die Verfolgung der Mitgliederinteressen: Wenn die Genossenschaftsbank in ihren Organen überwiegend Personen des gleichen „gesellschaftlichen Standes“ – sprich z.B. unselbständig Erwerbstätige, Gewerbetreibende und Landwirte – aufnimmt, können diese Organe einerseits aufgrund der eigenen Interessenslage und andererseits aufgrund der Vorteilsgenerierung bzw. Zielerreichungsabsicht der eigenen gesellschaftlichen Schicht („*Gleich und Gleich gesellt sich gerne*“) tätig werden. Ein kurzes Beispiel soll diese Grundeigenschaft einer Genossenschaftsbank verdeutlichen:

Aufgrund eines Rekordjahres in Bezug auf die Niederschlagsmenge im Einzugsgebiet der Kreditgenossenschaft XY kam es im betreffenden Bewirtschaftungsjahr zu fast hundertprozentigen Ernteaussfällen. Die Geschäftsleitung der Bank beschließt in Abstimmung mit Aufsichtsrat (und/oder der Mitgliederversammlung) die Vergabe von „Ernteausfallskrediten“ für die betroffenen Landwirte (= Mitglieder/Genossen) zu konkurrenzlos günstigen Vergabe- und Zinskonditionen zur Überbrückung von laufenden Betriebsausgaben, die aufgrund der fehlenden Ernteeinnahmen nicht gedeckt wären.

Der Vorteil für das Genossenschaftsmitglied (hier: Landwirte) liegt offen auf der Hand. Der Vorteil für die Genossenschaftsbank ist einerseits die *Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft ihrer Mitglieder* (welcher sich zugegebenermaßen hier höchstwahrscheinlich nicht als monetärer,

⁷⁴ Vgl. Frasl, Erwin; Haiden, René Alfons; Taus, Josef (Hrsg.): Österreichs Kreditwirtschaft in der Weltfinanzkrise: Fakten, Analysen, Perspektiven und Chancen. – 1. Auflage. – Wien/Graz : NMV Neuer Wissenschaftlicher Verlag GmbH, 2009, S. 105.

gewinnbringender Vorteil zu Buche schlagen wird) und andererseits die Ausweitung des Kundenvertrauens und in weiterer Folge ein eventuell daraus resultierendes Folgegeschäft für die Bank oder eine erhöhte Nachfrage an Bankdienstleistungen aufgrund des positiven Fortverlaufes der Wirtschaft der Mitglieder, die Gewinnung des Kunden als Vollkunden, Customer-Relationship-Management und vieles mehr.

Da es vor allem die kleinen Genossenschaftsbanken sind, die regional in der Gesellschaft und im Wirtschaftsumfeld ihres Einzugs- und Betätigungsgebietes verankert sind und seitens der Bevölkerung zu überwiegenden Teilen großes Vertrauen genießen, ist es gerade diese Form der Kreditinstitutionen, welche für mittelständische Betriebe und Privatpersonen von großer Bedeutung für deren wirtschaftliche Existenz sind. Regional verwurzelte Genossenschaftsbanken leisten einen bedeutenden Beitrag zur Funktionstüchtigkeit und Konkurrenzfähigkeit ihres nahen Wirtschafts- und Betriebsumfeldes.⁷⁵ Ohne die Arbeit dieser Institute hätten Unternehmen in den ländlichen Gegenden Österreichs bis heute einen nicht zu unterschätzenden Nachteil in der Kapitalbeschaffung und Kapitalbereitstellung. Dies hätte wiederum zur Folge, dass aufgrund von fehlenden Impulsen (z.B. im Zuge von Investitionen) die regionalen Wirtschaftskreisläufe zum Stillstand kommen würden; nicht auszudenken die gravierenden, damit einhergehenden Ausschläge in Richtung Arbeitslosigkeit, Unternehmensabwanderung und anderen tiefgreifenden volkswirtschaftlichen Auswirkungen.

Großbanken und international ausgerichtete Geldhäuser haben ihre Betätigungsfelder in ganz anderen Bereichen der Bankwirtschaft und kommen somit auch nur bedingt mit „Kleinkunden“ (wie eben Regionalunternehmen, Kleingewerbetreibenden und Privatkunden) in Berührung. Aufgrund des in den Großbanken an Nummer Eins stehenden

⁷⁵ Vgl. Frasl, Erwin; Haiden, René Alfons; Taus, Josef (Hrsg.): Österreichs Kreditwirtschaft in der Weltfinanzkrise: Fakten, Analysen, Perspektiven und Chancen. – 1. Auflage. – Wien/Graz : NMV Neuer Wissenschaftlicher Verlag GmbH, 2009, S. 105.

Gewinnmaximierungsgedankens und den aus der Vergangenheit lukrierten Gewinnen aus gänzlich anderen Ertragsquellen, stellt sich für einen Großbankensektor in Österreich wahrscheinlich auch nicht die Frage, ob sie „umsatteln“ würden und sich verstärkt um die Belebung und wirtschaftliche Bereicherung der ländlichen Wirtschaftsräume mit Kapital und anderen Finanzdienstleistungen widmen würden; viel zu groß sind die Gewinnmaximierungspotenziale in deren Betätigungsfeldern und viel zu verführerisch sind die darauf dotierten Bonifikationen für die handelnden Entscheidungsträger auf oberster Ebene. *(Als Basis für diese „Unterstellung“ im letzten Satz kann die Ankündigung von zahlreichen europäischen und auch österreichischen Banken angeführt werden, welche sich seit Ausbruch der Finanz-, Wirtschafts- und Vertrauenskrise dazu bekannt haben, ihr Kerngeschäft auf weniger risikoreiche und spekulative Bereiche zu fokussieren oder aus gewissen Märkten komplett auszusteigen, diese Ankündigungen jedoch ab spätestens dem Zeitpunkt quasi „widerrufen“ haben, nachdem sie erkannt haben, dass es sich die österreichische Volkswirtschaft und zu gleichen Teilen die Politik nicht leisten kann, wenn Banken im Dominoeffekt insolvent werden und ihnen nicht unter die Arme gegriffen wird (siehe dazu auch „lender of last resort“).⁷⁶)*

4.1.3 Komplexitätsreduktion durch Fokussierung auf das Kerngeschäft

Wie in den einleitenden Ausführungen zum 4. Kapitel bereits kurz angesprochen, sind der Aufbau, die Größe aber auch die Betätigungsfelder der jeweiligen Bank ausschlaggebende Parameter dafür, wie und vor allem wie *komplex* und tiefgreifend ein internes Überwachungs- und Kontrollsystem aufzubauen und auszugestalten ist.

⁷⁶ Vgl. in Anlehnung an: Hartmann-Wendels, Thomas; Pfingsten, Andreas; Weber, Martin (Hrsg.): Bankbetriebslehre. – 5. überarbeitete Auflage. – Heidelberg : Springer-Verlag GmbH, 2010, S. 51.

In genossenschaftlichen Regionalbanken in Österreich ist es zu überwiegenden Teilen so, dass man sich in seiner täglichen Geschäftstätigkeit auf die Kerngebiete des *Universalbankengeschäftes* konzentriert: klassisches Einlagengeschäft, standardisiertes Kreditgeschäft, Wertpapier(-verwahrungs-)geschäft sowie sonstiges Dienstleistungsgeschäft.

Diese vier Kerngeschäftstypen werden sowohl im Privatkunden- als auch im Firmenkundensegment (überwiegend für Klein- und Mittelbetriebe) betrieben. (Die Darstellung der klassischen Tätigkeiten von Regionalbanken – im sehr vereinfachten Sinne – soll im Anschluss nicht näher durchleuchtet und erläutert werden. Weiters werden die volkswirtschaftlichen Funktionen von Banken nicht bearbeitet, da eine nähere Betrachtung an dieser Stelle eher für Verwirrung als für Aufklärung und Verständnis sorgen würde.)

Von hochkomplexen und spekulativen Bankgeschäften wird in österreichischen Regionalbanken größtmöglicher Abstand genommen. Dies hat u.a. den Grund, dass (1) sowohl das Know How bei den bankeigenen Mitarbeitern fehlt, dieses Know How jedoch auch nicht zwingend vorhanden sein muss, da sich Regionalbanken in Österreich im Regelfall für die Versorgung der Bevölkerung mit klassischen Finanzdienstleistungen verantwortlich fühlen, (2) der überwiegende Teil der Kundenschichten, welche von den Genossenschaftsbanken bearbeitet und betreut werden wohl keineswegs an Hochspekulativem interessiert sind und (3) schließlich die Geschäftsmodelle solcher Banken derartige Geschäfte mit anderen Marktteilnehmern einfach nicht beinhalten und somit in der Regel außen vor gelassen werden.

Durch die eben beschriebene klassische Geschäftstätigkeit von regionalen Genossenschaftsbanken in Österreich ist somit auf den ersten Blick deutlich sichtbar, dass es hier durchaus zu einer gewissen Komplexitätsreduktion im Gegensatz zu kommerziellen Großbanksektoren kommt. Von einer völlig komplexitätsbefreiten Bankentätigkeit kann jedoch selbstverständlich auch beim klassischen Einlagen-, Kredit-, Wertpapierverwahrungs- und Dienstleistungsgeschäft nicht ausgegangen werden.

Diese Komplexitätsreduktion findet für die Bank in den unterschiedlichsten unternehmensgesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Ausprägungen Berücksichtigung.

Somit kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Komplexitätsreduktion bzw. die Fokussierung auf das klassische Bankenkerngeschäft auch Niederschlag in der *Unternehmenskontrolle* findet. Die Vorgehensweise zum Aufbau eines internen Kontrollsystems orientiert sich sehr stark an den tatsächlich in der jeweiligen Bank stattfindenden Tätigkeiten, Prozessen, Abläufen und Verfahren. Unter weiterer Berücksichtigung von anderen Faktoren wie z.B. der Unternehmensgröße oder der Mitarbeiteranzahl der Bank kann ein grundlegendes Konzept zur Implementierung eines IKS ausgearbeitet werden.

In den weiterfolgenden Teilstücken dieses Hauptkapitels wird die Definition einer „**mittelständischen Genossenschaftsbank**“ derart ausgelegt, dass man – abgesehen von den oben bereits angesprochenen Betätigungsfeldern – sich in einer Bank, in welcher ein IKS auf diesem hier dargestellten Weg implementiert werden soll, in etwa eine Bilanzsumme von ca. 200-300 Millionen Euro hat, eine durchschnittliche Anzahl von ca. 60-70 Mitarbeitern sowie kein Filial- oder Außenstellennetz aufweist (= quantitative Kriterien).⁷⁷

Die Bilanzsumme als Wert zur Größenbestimmung einer Bank wird in der Literatur jedoch oft als nicht unproblematisch betrachtet, da hier die nicht bilanzwirksamen Geschäfte (z.B. Haftungen, Garantien) vernachlässigt werden (welche in Großbanken ein beträchtliches Ausmaß erreichen können) und zudem auch nicht zwingend bankbetriebs- und/oder bankgeschäftsnotwendige Positionen (z.B. Grundstücke, Beteiligungen) einfließen. Dieses Argument ist aus Sicht des Autors in derart kleinen

⁷⁷ Vgl. Pütke, Tina (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen und Genossenschaftsbanken: Eine empirische Analyse der Wirkung ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Faktoren. – 1. Auflage. – Münster : Peter Land Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2008, S. 9ff.

Genossenschaftsbanken, wie sie hier behandelt werden sollen, jedoch nicht zu berücksichtigen.⁷⁸

Weiters ist die Genossenschaftsbank in einen genossenschaftlichen Finanzverbund integriert und bezieht unterschiedliche Leistungen vom übergeordneten Zentralinstitut wie z.B. Liquiditätsbeschaffung, Werbeunterstützung, IT-Systeme, Zahlungsverkehrsabwicklungssysteme, Fortbildungseinrichtungen usw. (= qualitative Kriterien).⁷⁹

Ein weiterer, sehr wichtiger Punkt innerhalb eines Finanzverbundes sind die Veranlagungs- und Refinanzierungsmöglichkeiten zwischen dem Zentralinstitut und den einzelnen verbundangehörigen Banken. Diese Möglichkeiten sind für die Kleinbanken von enormer Bedeutung für ihre wirtschaftliche Existenz, denn das übergeordnete Zentralinstitut kann sich wesentlich einfacher und vor allem auch billiger Geld von den (internationalen) Kapitalmärkten besorgen, als dies den einzelnen Kleinbanken in den Verbänden möglich wäre und somit die angehörigen Verbundbanken mit liquiden Mitteln versorgen.

Eine derartige Definition bzw. Eingrenzung des Begriffes „*mittelständische Genossenschaftsbank*“ ist aus Sicht des Autors hier insofern zielführend, da sich fachkundige Leser anschließend in den nächsten Kapiteln wesentlich schneller und leichter einen Überblick und Gesamteindruck verschaffen können und weiters keine genau abgrenzbare Definition von „*Mittelstand*“ in der Literatur zu finden ist. Vielmehr werden hier sehr viele Merkmale wie z.B. ökonomische, soziologische, rechtliche, historische oder psychologische

⁷⁸ Vgl. Hartmann-Wendels, Thomas; Pfingsten, Andreas; Weber, Martin (Hrsg.): Bankbetriebslehre. – 5. überarbeitete Auflage. – Heidelberg : Springer-Verlag GmbH, 2010, S. 59ff.

⁷⁹ Vgl. Püthe, Tina (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen und Genossenschaftsbanken: Eine empirische Analyse der Wirkung ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Faktoren. – 1. Auflage. – Münster : Peter Land Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2008, S. 11ff.

Faktoren aufgefasst und mit ihnen auf die unterschiedlichsten Weisen versucht, eine allgemein gültige Begriffsdefinition zu schaffen.⁸⁰

4.2 Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit interner Kontrollsysteme in Genossenschaftsbanken

Die Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit von unternehmenseigenen Kontroll- und Risikomanagementsystemen ist aus Sicht der grundsätzlichen *Sinnhaftigkeit* – jetzt einmal abgesehen von den gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen an die Unternehmen – zum Aufbau solcher Systeme ebenfalls sehr bedeutend.

Würde es bspw. ein vorgegebenes Standardmodell zum Aufbau von internen Kontrollsystemen geben, welche in sämtlichen Unternehmenstypen (hier: Banken jeglicher Art) anzuwenden und umzusetzen sind, würden die Gesichtspunkte der *Effizienz und Effektivität* zweifelsohne gänzlich verloren gehen.

Wie in Unterkapitel 2.4.3 *Anforderungen in österreichischen Gesetzen* bereits kurz angesprochen, teilen auch die europäischen bzw. teilt auch der österreichische Gesetzgeber diese Auffassung. Die nationalen, gesetzlichen Verankerungen (z.B. in AktG, GmbHG, BWG etc.) sind sehr weitläufig ausgelegt und beinhalten so gut wie keine konkreten Anforderungen an Kontrollsysteme. Es wird zu überwiegenden Teilen darauf verwiesen, dass die unternehmenseigenen (interne und externe) Faktoren, welche mit Risiko behaftet sind, Risiken für das Unternehmen auslösen könnten und für das Unternehmen/die Bank zu einem Problem in welcher Art auch immer (z.B. Finanzrisiko, Reputationsrisiko) werden könnten, abzusichern, zu steuern, zu minimieren, zu überwachen und schlussendlich zu managen sind.

⁸⁰ Vgl. Püthe, Tina (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen und Genossenschaftsbanken: Eine empirische Analyse der Wirkung ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Faktoren. – 1. Auflage. – Münster : Peter Land Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2008, S. 9

Vor allem in kleinen genossenschaftlichen Regionalbanken mit ihren überschaubaren Geschäftsaktivitäten und Betätigungsfeldern ist es daher so, dass auf Grundlage ihrer bankinternen Abläufe und Prozesse ein an diese Anforderungen passendes IKS aufgebaut und gelebt wird. Dazu gehört selbstverständlich auch eine regelmäßige Überprüfung des Kontrollsystems um unangemessene und unnötige Ausweitungen im Laufe der Zeit zu vermeiden bzw. unter Kontrolle zu halten, da in historisch gewachsenen Kontrollsystemen sehr häufig die Gefahr besteht, diese Systematiken deutlich aufzublähen und überzustrapazieren.

Vor allem aus diesem Grund heraus sind ein zweckmäßiger Aufbau und ein angemessener Umfang bei internen Kontrollmechanismen von sehr großer Bedeutung.

Dies führt unweigerlich zum nächsten Punkt: Die Wirtschaftlichkeit von internen Kontrollen. Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von internen Kontrollsystemen kann auf eine „einfache“ Kosten-Nutzen-Betrachtung heruntergebrochen werden.

Jede Bank ist aufgrund ihrer (durchwegs sehr individuellen) Unternehmenstätigkeit, ihrer Produkt- und Dienstleistungspalette, ihrem Unternehmensaufbau (Aufbau-/Ablauforganisation), ihrer Absatzmärkte, ihrer Finanzierungsform oder ihres Ressourceneinsatzes spezifischen Risiken ausgesetzt. Um den vollkommenen Nutzen aus dem Aufbau eines internen Kontrollsystems herauszuholen, muss das System auf die jeweilige Risikosituation/auf das jeweilige Risikoprofil des Unternehmens/der Bank zugeschnitten und abgestimmt sein.

Nach dieser Betrachtungsweise müssen somit die anfallenden Kosten für die durchzuführenden Kontrollen, dem Nutzen, den sie bringen bzw. stiften sollen, gegenübergestellt und miteinander verglichen werden. Ob ein Nutzen entsteht oder eine implementierte Kontrolle im Unternehmen besser aufgegeben/adaptiert werden sollte, kann nur mit einer Abwägung von Risiken und Kosten hergeleitet werden. Das Ziel sollte es jedoch immer sein,

die für das Unternehmen auftretenden Risiken auf ein akzeptables und tragbares Maß zu minimieren.⁸¹

Probleme oder Hindernisse können bei einer derartigen Kosten-Nutzen-Betrachtung von Kontrollen vor allem bei der Annahme bzw. dem plausibilisierten Herleiten von Kosten und Risiken entstehen. Diese Annahmen oder Schätzwerte kommen zum Tragen, wenn für zu implementierende Kontrollen keine Risikodaten vorhanden sind bzw. potenziell entstehende Kosten bei Nicht-Implementierung einer Kontrolle nicht griffbereit im Unternehmen (und deren Systemen) vorhanden sind.

Denn im Unternehmen/in der Bank gibt es sehr viele Abläufe und Prozesse, bei denen weder das Risikopotenzial noch die daraus eventuell entstehenden Kosten für das Unternehmen final und völlig korrekt hergeleitet werden können. Diese oben dargestellte Herausforderung legt somit nahe, dass das Entscheidungsinstrument *Kosten-Nutzen-Analyse* im Optimalfall von fachkundigen Experten in den jeweiligen Abteilungen und Bereichen eines Unternehmens/einer Bank gemeinsam mit Führungskräften und Entscheidungsträgern gehandhabt werden sollte. Dies vor allem aus dem Grund, damit sichergestellt werden kann, dass ausschließlich Kontrollen implementiert werden, welche für das Unternehmen und das jeweils priorisierte (Unternehmens-)Kontrollziel ausschlaggebend und wichtig sind und weiters selbstverständlich dem Wirtschaftlichkeitsprinzip zu großen Teilen entsprechen.

Zur Verdeutlichung können u.a. folgende Sachverhalte zu nicht vorherzusehenden Risiken bzw. Kosten führen:

- Auftauchen einer Sicherheitenfehlbestellung im Zuge eines Kreditausfalls eines Großkunden
 - mögliche Folgen/Risiken/Kosten: Anfechtung der Sicherheit im Insolvenzfall durch den Insolvenzverwalter, gänzlicher Wegfall

⁸¹ Vgl. PwC Schweiz (Hrsg.): Internes Kontrollsystem – Führungsinstrument im Wandel.

URL: http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_ass/pwc_iks_fuehrungsinstrument_wandel_06_d.pdf, verfügbar am 18.02.2014

der Sicherheit aus diversen anderen Gründen, kaum abzuschätzender Ertragswert aus einer fehlerhaft bestellten Sicherheit bei deren Verwertung, Kosten für die Nachdotierung einer Einzelwertberichtigung etc.

- Reputationsrisiko für die Bank
 - mögliche Folgen/Risiken/Kosten: schwer abzuschätzendes finanzielles Risiko im Falle von Rechtsstreitigkeiten wegen Problemen bei Massenprodukten (= Schneeball-Effekt bei den betroffenen Kunden – „Klagt‘ einer, klagen alle.“)

Um einen vernünftigen und den unterschiedlichsten Unternehmenszielen entsprechenden Aufbau eines internen Kontrollsystems gerecht zu werden, ist somit die Rücksichtnahme auf die Zweckmäßigkeit und die Wirtschaftlichkeit eines internen Kontrollsystems ganz vorne anzustellen.

4.3 Grundlagen und Voraussetzungen zum Aufbau eines internen Kontrollsystems

In den nächsten Unterkapiteln erfolgt die eigentliche Darstellung des Aufbaues eines internen Kontrollsystems in einer mittelständischen Genossenschaftsbank.

Es werden sämtliche Stufen von der Konzeptausarbeitung, über die Bewilligungsphase in den genossenschaftlichen Gremien bis hin zur Implementierungs- und abschließenden Dokumentationsphase in verständlicher Form erläutert.

4.3.1 Die Auftragserteilung

Da die Gesamtverantwortung bei der Implementierung eines IKS bei der Geschäftsleitung/dem Vorstand der Bank liegt, erfolgt die Auftragserteilung naturgemäß durch dieses Organ. Die Geschäftsleitung/der Vorstand kann sich den Auftrag zum Aufbau eines IKS selbst erteilen (lassen) und

anschließend auch durchführen oder er kann von seinem Delegationsrecht Gebrauch machen. Die Gesamtverantwortung liegt jedoch weiterhin bei der Unternehmensleitung.

Abhängig von der Satzung der jeweiligen Genossenschaftsbank hat die Geschäftsleitung/der Vorstand als Kollektivorgan (zwei Geschäftsleiter/mind. zwei Vorstände) alleine die Möglichkeit zur Erteilung dieses Auftrages. Ist dies im Ausnahmefall nicht derart geregelt, erfolgt die Auftragserteilung durch die Geschäftsleitung/den Vorstand gemeinsam mit dem Aufsichtsorgan der Bank.

Die Auftragserteilung sollte aus Dokumentations- und Nachprüfungsgründen in schriftlicher Form erfolgen, sowie eindeutige Vorgaben, vordefinierte „Meilensteine“ und klare Gesamtziele beinhalten. Weiters können – wenn erforderlich – auch Budgets für den Aufbau des IKS veranschlagt werden.

Auch wenn die Auftragserteilung zum Aufbau eines IKS alleine von der Geschäftsleitung/dem Vorstand beauftragt werden kann, ist aus Sicherheitsgründen (Vorbeugung zur Verletzung der Berichtspflicht etc.) und aus Gründen einer harmonischen, rücksichtsvollen Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsorgan eine *Berichterstattung* (nicht zu verwechseln mit der *gemeinsamen* Auftragserteilung) an das Aufsichtsorgan sinnvoll und empfehlenswert. Dies vor allem aus dem Grund, da interne Kontrollsysteme Teil der Corporate Governance sind und ebenfalls tief verwurzelt und zusammengehörig mit dem bankeigenen Risikomanagement sein müssen und somit die Berichterstattung an das Aufsichtsorgan aus Sicht des Autors auf jeden Fall zweckdienlich erscheint.

Somit kann das Aufsichtsorgan auch für sich die Thematik „IKS“ in ihren Arbeiten aufnehmen und einen Konnex zwischen Corporate Governance, Risikomanagement und IKS herstellen und somit in weiterer Folge ihren Überwachungs- und Kontrollaufgaben rund um die Geschäftstätigkeit der Bank besser nachkommen.

4.3.2 Die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten

Zunächst sind zwingend aufbau- und ablauforganisatorische Überlegungen seitens der Geschäftsleitung/des Vorstandes und eventuell anderen Abteilungs- bzw. Bereichsverantwortlichen anzustellen. In der o.a. Definition bzw. in den Größenordnungen, welche für die vorliegende Arbeit in den vorhergehenden Kapiteln getroffen wurden (in Hinsicht auf Bilanzsumme und Mitarbeiterzahl), werden wohl in den wenigsten österreichischen Genossenschaftsbanken in dieser Größenkategorie eigene Abteilungen oder Bereiche für das IKS aufgebaut werden.

Dies erscheint unter Betrachtung der folgenden Gründe auch nur bedingt als sinnvoll: Aufgrund der geringen Größe und der überschaubaren Komplexität der Unternehmenstätigkeit jener Banken wäre ein Mitarbeiter in seiner täglichen Arbeit wohl kaum ausgelastet. Die Alternative dazu wäre augenscheinlich eine Teilzeitleistung. Aus Effizienzgründen ist diese Möglichkeit aber auch hintanzustellen bzw. nur in Ausnahmefällen (z.B. komplexe Geschäftsfelder werden bearbeitet, Größe der Bank etc.) zielführend.

Im Großteil der mittelständischen Genossenschaftsbanken werden die IKS-Aufgaben von anderen, bereits existierenden Abteilungen wahrgenommen. Die Aufnahme der IKS-Verantwortung in eine bereits bestehende Abteilung der Bank ist jedoch im Vorhinein ebenfalls gründlich zu überlegen und zu durchleuchten. Befinden sich die Mitarbeiter in diesen Abteilungen bereits auf ihren maximalen Auslastungsständen und wäre somit eine neue, zusätzliche Aufgabe (hier: IKS) kontraproduktiv für das Unternehmen und den Arbeitsfluss (bzw. im schlimmsten Fall sogar unvereinbar mit bspw. der Gesundheit des Mitarbeiters), ist auch diese Möglichkeit nochmals zu überdenken und Alternativen auszuarbeiten. An dieser Stelle sollten keinesfalls die doch sehr weitläufigen Aufgaben der IKS-Implementierung außer Acht gelassen und unterschätzt werden.

Zusätzlich ist es unbedingt erforderlich den IKS-Aufbau in der Genossenschaftsbank von Mitarbeitern durchführen zu lassen, welche aufgrund ihrer Erfahrungen auch in anderen Bereichen/Abteilungen der Bank

bereits Wissen angesammelt haben oder bereits in anderen Unternehmen/Banken unterschiedliche Abteilungen kennengelernt haben. Mitarbeiter mit bereichsübergreifenden (Bank-)Kenntnissen und der Gabe zur vernetzenden Denkweise erscheinen hier auf jeden Fall als unerlässlich.

Es würde sich vor allem die Abteilung „Risikomanagement“ oder die Abteilung „Organisation“ einer Bank anbieten. Erstere ist aus Sicht des Autors zu bevorzugen, da durch die Einbettung des IKS in das Risikomanagement die Vereinigung von unweigerlich zusammengehörenden Teilen einer Bank erfolgen kann und somit auch die ausführenden Mitarbeiter (z.B. IKS-Beauftragter) eine bessere Vernetzung dieser Teilgebiete sicherstellen können. Dies birgt u.a. wiederum den Vorteil, dass Mitarbeiter des Risikomanagements bei ihren regelmäßigen Reports und Berichterstattungen (an Geschäftsleitung und/oder Aufsichtsorgan) einen vernetzten Einblick in das Risikomanagement im klassischen Sinne und dem internen Kontroll- und Überwachungssystem geben können. Zu guter Letzt ermöglicht dies der Geschäftsleitung/dem Vorstand und dem Aufsichtsgremium auf Grundlage einer qualitativ hochwertigen und vollständigen Gesamtbankrisikobetrachtung entsprechende Entscheidungen zu treffen.

Keinesfalls dürfen hingegen die Aufgaben eines IKS von der internen Revision wahrgenommen werden oder stellvertretend für die IKS-Abteilung/den IKS-Mitarbeiter durchgeführt werden. Es ist jedoch Aufgabe der internen Revision im Rahmen der Abarbeitung des jährlichen Prüfungsplanes (welcher im Regelfall in jeder Genossenschaftsbank gem. GenG aufzuliegen hat) sowohl die Vollständigkeit als auch die Einhaltung der definierten Kontrollen der jeweiligen Fachbereiche/Abteilungen zu überprüfen und aufzuzeigen.

4.3.3 Das Aufstellen eines Projektteams

Das Aufstellen eines Projektteams (innerhalb der eigens gegründeten IKS-Abteilung oder einer anderen Abteilung) erscheint in gewissen Fällen auf jeden Fall sinnvoll. Vor allem in Genossenschaftsbanken, welche sich weit

über den o.a. Größen und Definitionen bewegen, ist die Bildung eines Projektteams zur Implementierung eines bankeigenen IKS wohl wesentlich effizienter.

In kleinen „Mittelstandsbanken“, in welchen der IKS-Aufbau z.B. in der Risikomanagement-Abteilung erfolgt, werden sehr häufig nur Einzelpersonen in der Auftragserteilung der Geschäftsleitung/des Vorstandes erwähnt.

Der zeitliche Rahmen, der für die Implementierung eines solchen Kontrollsystems anberaumt wurde, ist jedoch hier ausschlaggebend. Soll der IKS-Aufbau in einer sehr kurzen Zeit erfolgen, wird ein Projektteam vielversprechender und effizienter sein als eine Einzelperson. Lautet die Vorgabe der Unternehmensführung, dass das aufzubauende Kontrollsystem entweder niedrig priorisiert oder „mit der zukünftigen Geschäftsentwicklung langsam mitwachsen soll“, wird wohl die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters ausreichen bzw. geht es möglicherweise sogar soweit, dass die Implementierungsphase neben der gewöhnlichen Tätigkeit des Bankmitarbeiters erledigt werden kann.

4.3.4 Die Zuweisung von Ressourcen

Nach der Festlegung des IKS-verantwortlichen Mitarbeiters oder des IKS-Projektteams ist die Vergabe/Zuweisung von Zugriffsberechtigungen, IT-Ressourcen und dergleichen unerlässlich.

Diese Vergabe von Ressourcen und Berechtigungen erfolgt im IT-Bereich im Normalfall durch den hausinternen IT-Administrator oder durch entsprechende Fremdfirmen. Der Systemadministrator ist jedoch im Vorhinein unbedingt angehalten sich die Berechtigung zur Zugriffsausweitung für den IKS-Verantwortlichen von der Unternehmensführung einzuholen und diese entsprechend zu dokumentieren.

Die Zugriffsausweitung und weitläufige Ressourcenvergabe an die IKS-Verantwortlichen der Bank hat den Grund, dass dieser im Zuge des IKS-Aufbaues und der kompletten IKS-Implementierungsphase nahezu

unbeschränkten Zugriff auf sämtliche Datenträger, Software, Hardware udg. haben sollte. Weiters ist es bereits in diesem Stadium der Implementierung sinnvoll, den IKS-Verantwortlichen für die revisionssichere „IKS-Software“ als User anzulegen und sämtliche Ressourcen auch in diesem Programm freizuschalten.

Derartige IKS-Software bekommen Banken, welche sich in einem Finanzverbund befinden (in welchem kleine, mittelständische Regionalbanken in Österreich meist eingebettet sind), im Regelfall von ihren übergeordneten Mutterunternehmen oder Konzernzentralen bzw. deren IT-Stellen zur Verfügung gestellt. Der technische und IT-seitige Aufwand zum Selbstprogrammieren (oder Programmieren lassen) einer „IKS-Softwarelösung“ ist für kleine und mittelständische Banken auf keinen Fall wirtschaftlich und sollte aus Effizienz- sowie Kosten-Nutzen-Gründen tunlichst vermieden werden. Von handschriftlichen und papierhaften Kontrollsystemen sollte aus revisionstechnischen und aufsichtsrechtlichen Gründen ebenfalls Abstand genommen werden; siehe dazu unten mehr.

4.3.5 Die Zielformulierung auf Gesamtbankebene⁸²

Die Zielformulierung auf Ebene einer mittelständischen Genossenschaftsbank spiegelt die Hauptzielverfolgung eines internen Kontrollsystems wider und wurde bereits in Unterkapitel 2.1.1 *Internes Kontrollsystem* erläutert.

Die wichtigsten Zielsetzungen eines effektiv gesteuerten und funktionierenden internen Kontrollsystems in Anlehnung an die gesetzlichen, regulatorischen und unternehmensrechtlichen sowie satzungsmäßigen Anforderungen sind:

⁸² Vgl. Klinger, Michael A.; Klinger, Oskar (Hrsg.): Das Interne Kontrollsystem im Unternehmen: Checklisten, Organisationsanweisungen, Praxisbeispiele und Muster-Prüfbericht. - 2. Aufl. - München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2009, S. 5ff.

- Sicherstellung der Effizienz und Leistungsfähigkeit der Geschäftstätigkeit
- Gewährleistung der Zuverlässigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Finanz- und Managementinformationen
- Ermöglichung zur Einhaltung einschlägiger Gesetze und Vorschriften

Darüber hinaus werden folgende Ziele verfolgt:

- Sicherung der ordnungsgemäßen Geschäftsführung und Einhaltung der Geschäftspolitik
- Schaffung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Abläufen und Prozessen
- Gewährleistung von Sicherheit und Ordnungsmäßigkeit in allen Prozessen und Abläufen mit wesentlichen operationellen Risiken in der Bank

Die Zielformulierung auf Gesamtbankebene sollte auf alle Fälle in Absprache mit der Geschäftsleitung/dem Vorstand und mit dem Aufsichtsgremium festgelegt und entsprechend revisionssicher und den aufsichtsrechtlichen Anforderungen Rechnung tragend dokumentiert werden.

4.4 Vorarbeiten

4.4.1 Die Sicherstellung des Informationsflusses

Ein weiterer wesentlicher Punkt in der Aufbauphase eines internen Kontrollsystems in einer Genossenschaftsbank bildet der *Informationsfluss* und eine wünschenswerter Weise so weitläufig wie nötig und so gut wie möglich ausgebaute *Informationssymmetrie* unter den Akteuren des Unternehmens/der Bank und ggf. externen Beteiligten.

Der Informationsfluss zwischen den Führungsebenen und den Mitarbeitern der Bank kann auf unterschiedlichste Weise sichergestellt werden.

Vorab ist es entscheidend sämtliche Bankmitarbeiter in einer Gesamtbanksitzung/Meeting/Mitarbeiterbesprechung auf die bevorstehende Veränderung (hier: IKS-Aufbau) vorzubereiten und diese in Kenntnis zu setzen. Zu den Kernelementen eines fundierten und ganzheitlichen Mitarbeiter-Briefings bzgl. IKS bedarf es zumindest folgender Klarstellungen:

- Was ist ein internes Kontrollsystem? (Definition)
- Wie funktioniert ein internes Kontrollsystem? (Funktionsweise)
- Wie betrifft der Aufbau eines internen Kontrollsystems jeden einzelnen Mitarbeiter/jede Abteilung in seinem/ihrem betrieblichen Umfeld/in seiner/ihrer täglichen Arbeit? (Auswirkungen)
- Warum wird ein Kontrollsystem in der Bank implementiert? (Begründung)
- Wer betreut den Aufbau des IKS-Projektes? (Verantwortlichkeiten)

Dies sind die anfänglichen und wahrscheinlich wichtigsten Grundinformationen, welche jeder Bankmitarbeiter erhalten sollte um über die Thematik „IKS“ entsprechend im Bilde zu sein.

Den Mitarbeitern sollte aber auch vor allem während bzw. nach der ersten Informationsüberlassung Zeit für Fragen, Anregungen, eventuell Wünsche und persönliche Gedankengänge gegeben werden. Die laienhafte und überschnelle Interpretation eines IKS-Aufbaues könnte bei den Mitarbeitern selbstverständlich Gefühle und Befürchtungen auslösen, welche einer reibungslosen, unkomplizierten und *gemeinschaftlichen* Implementierungsphase extrem zuwider laufen könnten.

Folgende Interpretationen der (noch) nicht fachkundigen Mitarbeiter könnten beispielsweise auftreten:

- „Wird das interne Kontrollsystem eingerichtet um jede Tätigkeit, jeden Handgriff und jede Bewegung eines jeden Mitarbeiters zu überwachen?“
- „Gab es an einigen Instanzen im Unternehmen/in der Bank tiefgreifende Probleme, Gesetzesverstöße oder Ähnliches, welche ein Kontrollsystem nun zwingend notwendig machen?“

Insofern erscheint es sehr wichtig, den Mitarbeitern Zeit für eigene Überlegungen zu geben und ihnen die Freiheit einzuräumen sich auch nur bei der kleinsten Unverständlichkeit in Hinsicht auf das IKS-Projekt an eine Führungskraft seines Vertrauens oder an den IKS-verantwortlichen Mitarbeiter der Bank zu wenden.

Das IKS-Projekt könnte aus Sicht des Autors bereits in den „Kinderschuhen“ bedroht sein bzw. von den Mitarbeitern (aber auch Führungskräften) nicht akzeptiert werden, wenn man sich der Methode „Über-die-Köpfe-aller-hinweg-Entscheidungen“ bedienen würde. Dies wäre aus Sicht des Projektes ein grober Fehler, welcher u.U. auch nur mit Mühe und Not wieder zufriedenstellend bereinigt werden könnte und den es somit auf jeden Fall zu verhindern gilt. Weiters müsste diese Herangehensweise wohl auch noch als schwerwiegender Managementfehler auf Ebene der Unternehmensführung (siehe wiederum: Gesamtverantwortung des IKS liegt bei Unternehmensführung) zu deuten sein.

In den weiteren Kapiteln wird anschließend ausführlich dargelegt, warum es bei einem Aufbau eines internen Kontrollsystems jedoch auch unerlässlich ist, dass nicht nur der Informationsfluss vom Management zu den Mitarbeitern erfolgt, sondern auch die Informationsweitergabe der Mitarbeiter an die Führungsebenen einen wichtigen Teil der Implementierung darstellt.

4.4.2 Die Schaffung von Risikobewusstsein

Ein weiterer wesentlicher Punkt, welcher ebenfalls in den Bereich der formellen Unternehmenskommunikation und der Informationsweitergabe hineinspielt, ist die Schaffung von Risikobewusstsein bei der Belegschaft bzw. der Durchführung von bewusstseinsbildenden Maßnahmen in Bezug auf das IKS in der Bank.

Hierbei ist es ratsam sich z.B. an folgende Vorgehensweise anzulehnen:

1. Exemplarisch sollte aus jeder Abteilung der Bank eine kleine Anzahl von regelmäßig durchzuführenden Tätigkeiten oder Prozessabläufen

herausgefiltert werden, welche einen durchaus nennenswerten Risikogehalt für das Institut aufweisen. (*„Beispiele!“*)

2. Aufgrund von Überlegungen und Ausarbeitungen seitens des IKS-Verantwortlichen (in Abstimmung mit der Führungsebene) sollten diese „Beispiel-Tätigkeiten“ auf ihren Risikogehalt hin überprüft werden, mögliche Schadensereignisse bei fehlerhafter, schlechter oder vernachlässigter Durchführung dokumentiert, zusammengefasst und anschließend die Ergebnisse den Mitarbeitern präsentiert werden. (*„Leichteres Verständnis durch Beispiele!“*)
3. Abschließend ist es angebracht auch Tätigkeiten, welche von einem Mitarbeiter durchgeführt werden und von einem zweiten Mitarbeiter kontrolliert werden (siehe manuelle Kontrollen z.B. 4-Augen-Prinzip) oder systemseitig von einem Computer (siehe automatische Kontrollen z.B. IT-Kontrollen) überprüft werden, anzuführen um das Verständnis des Mitarbeiters diesbezüglich zu erhöhen und somit auch aufzuzeigen, dass nicht jede x-beliebige Tätigkeit des Mitarbeiters unweigerlich und ohne dazwischenliegende Kontrollinstanz zu einem Schadensereignis führen muss. (*„Dem Mitarbeiter die Angst nehmen!“*)

Ist sich der Mitarbeiter der Risiken und möglichen Schadensauswirkungen seiner Tätigkeiten bewusst und kann er dieses Verständnis gezielt an seinem persönlichen Arbeitsplatz umsetzen und anwenden, ist bereits ein wichtiger Schritt in Richtung Risikobewusstsein getan.

4.4.3 Die Unterweisung des Personals

Die Unterweisung der Belegschaft innerhalb der Bank ist für einen reibungslosen Ablauf der Implementierung eines internen Kontrollsystems unerlässlich.

Die Unterweisung des Personals kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Da die Nachweis- und Dokumentationspflichten aufgrund von aufsichtsrechtlichen und regulatorischen Anforderungen in den letzten

Jahren verstärkt zugenommen haben, empfiehlt sich jedoch eine Mitarbeiterunterweisung vor allem in schriftlicher und somit dokumentierter Form. Hierzu eignen sich in erster Linie Unternehmensleitlinien, Organisationsrichtlinien und Arbeitsanweisungen.

Unternehmensleitlinien enthalten überwiegend strategisch bedeutende Unternehmensziele und sollen motivierend und aufbauend auf die Mitarbeiter wirken und sind ggf. auch für den Kontroll- und Überwachungsapparat im Unternehmen implementiert. Zu ihnen zählen u.a. das Unternehmensleitbild, die Vision oder die Satzung.⁸³

Organisationsrichtlinien regeln in den meisten Unternehmen unternehmensweit gültige, detaillierte Vorgaben für bestimmte Prozesse. Diese Richtlinien regeln sehr häufig auch gewisse einzuhaltende Kontrollschritte wie z.B. Pouvoirordnungen in Banken, Zeichnungsberechtigungen, Funktionstrennungen bei Kredit- oder Wertpapiertransaktionen.⁸⁴

Arbeitsanweisungen dienen im Regelfall der Dokumentation von prozess- und bereichsspezifischen Einzelaufgaben und sind ebenfalls sehr oft Beschreibungen zu wichtigen internen Kontrollabläufen.⁸⁵

Sollte aufgrund von sehr umfangreichen und komplexen Arbeitsanweisungen und Organisationsabläufen der Bedarf von Briefings oder Mitarbeiterschulungen gegeben sein bzw. vom Personal ausdrücklich gewünscht werden, sollte man auf keinen Fall vor diesen Maßnahmen zurückschrecken. Dies wiederum mit dem Hintergedanken, dass ein

⁸³ Vgl. Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 69.

⁸⁴ Vgl. Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 72f.

⁸⁵ Vgl. Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 73.

umfangreiches Verständnis der IKS-Thematik wohl Grundvoraussetzung für die Akzeptanz des internen Kontrollsystems bei den Mitarbeitern sein dürfte.

Um eine lückenlose Einhaltung der in den o.a. Unterweisungen enthaltenen Regelungen, Vorgaben und Kontrollen zu gewährleisten, muss sichergestellt werden, dass der Belegschaft die Leitlinien und Anweisungen zur Kenntnis gebracht werden, ihre Einhaltung Teil des internen Kontrollsystems sind und die regelmäßige Adaptierung und Überarbeitung der Leitlinien und Anweisungen in allen Bereichen/Abteilungen konsequent durchgezogen wird.

4.5 Tätigkeitenerhebungen als Grundlage

4.5.1 Vorgehensweise und Organisation

Nach der anfänglichen Einführung der Belegschaft in das Themengebiet der internen Kontrolle erfolgt nun die erste Aufgabenzuteilung an jeden einzelnen Mitarbeiter bzw. an jede Abteilung.

Ein Grundelement, welches zum Aufbau eines IKS erforderlich ist, ist die Erhebung der Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens/der Bank. In dieser „**Tätigkeitenerhebung**“ auf Mitarbeiter- und/oder Abteilungsebene könnte sich bereits die erste, aufwandstechnische und somit zeitlich nicht zu unterschätzende Herausforderung für das IKS-Projektteam/den IKS-Verantwortlichen ergeben. Folgender Grund könnte hierfür verantwortlich sein:

Da vor allem in sehr kleinen Banken und regionalen Instituten vor den Krisenjahren 2007/2008 und vor den enorm angestiegenen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Regulierungen kaum zufriedenstellende, IT-unterstützte und revisionssichere Kontrollsysteme vorhanden waren, herrscht in diesem Bereich sehr häufig großer Aufholbedarf. Wo früher – in kleinen Geschäftseinheiten und Regionalbanken – schriftliche Dokumentationen und „magere“ Kontrollmechanismen vorhanden waren und ausreichten, müssen jetzt – ähnlich wie in größeren Unternehmen – umfangreiche Kontrollinstanzen errichtet werden. Dies bedeutet im schlechtesten Fall

wiederum, dass es in der betreffenden Kleinbank keinerlei Dokumentationen über gesamtbankumfassende Tätigkeitsaufzeichnungen (geschweige denn deren Risikogehalt) gibt. Im besten Fall kann man sich bzgl. der Mitarbeiter-/Abteilungsbeschreibungen an (durchwegs meist veraltete) Stellen- oder Funktionsbeschreibungen anlehnen.

Somit ist in sehr vielen Fällen der erste entscheidende Schritt des IKS-Verantwortlichen die Tätigkeiterhebungen auf Ebene der Gesamtbank („vom Schaltermitarbeiter bis zum Vorstandsvorsitzenden“) sicherzustellen und – unter Bedacht auf einen angemessenen und wirtschaftlichen Ressourceneinsatz – zu organisieren.

Da es aufgrund unterschiedlichster Faktoren nahezu unmöglich erscheint, dass der IKS-verantwortliche Mitarbeiter jede Abteilung und jede Tätigkeit in der Bank kennenlernt und interpretieren kann, ist dieser nun auf die Mithilfe der Belegschaft angewiesen.

Die Tätigkeiterhebungen können aus Sicht des Autors wie folgt sichergestellt werden:

1. Jeder Mitarbeiter/jede Abteilung erhält die Anweisung sämtliche Tätigkeiten, die er/sie durchführt (täglich, wöchentlich, monatlich, quartalsmäßig, jährlich, im Anlassfall) in entsprechend übersichtlicher und nachvollziehbarer Form zu dokumentieren.
2. An jede Tätigkeit soll in stichwortartiger Form eine aussagekräftige Kurzbeschreibung angehängt werden. Diese Beschreibungen dienen in weiterer Folge dem IKS-Mitarbeiter zur leichteren Interpretation und dem besseren Verständnis der Ausführungen.
3. Weiters hat jeder Mitarbeiter/jede Abteilung den Wiederholungs- bzw. Durchführungsintervall der Tätigkeiten zu erfassen.
4. In Abhängigkeit von Risikobewusstsein, dem Verständnis sowie der Akzeptanz des Kontrollsystems unter den Mitarbeitern können die Mitarbeiter weiters angehalten werden, ihre erfassten Tätigkeiten auch bereits mit „**Risikoeinstufungen**“ zu versehen. Dies hat den Vorteil, dass sich jeder Mitarbeiter über den Risikogehalt seiner Aufgaben

wiederum Gedanken macht und dass sich der IKS-Verantwortliche in seinen nachfolgenden Arbeiten an einen Richtwert bzw. an einer Ersteinschätzung des „*tätigkeitendurchführenden Mitarbeiters*“ anlehnen kann.

Durch den IKS-Verantwortlichen (bzw. durch die Unternehmensleitung) muss sichergestellt werden, dass für die mitarbeiter-/abteilungsbezogene Tätigkeitenerhebung einerseits genügend Zeit zur Verfügung gestellt wird um ein hohes Maß an Vollständigkeit und vor allem an Qualität in den Tätigkeitenerhebungen zu gewährleisten und sich Mitarbeiter andererseits jederzeit an die IKS-verantwortliche Stelle (oder an Führungskräfte) wenden können.

Aus Effizienzgesichtspunkten ist an dieser Stelle anzumerken, dass es auch in kleinen Regionalbanken Abteilungen oder Bereiche geben kann, in denen es nicht sinnvoll erscheint, wenn *jeder* Einzelmitarbeiter der betreffenden Abteilung eine separate Tätigkeitenerhebung durchführt. Zielführender erscheint es hier, wenn der Bereichsverantwortliche (z.B. Abteilungsleiter) für die gesamte Abteilung (oder ggf. eine Teilmenge davon) die Tätigkeitenerhebungen auf Abteilungsebene durchführt. Beispiele hierfür könnten sein:

- Kreditverwaltung/Kreditsachbearbeiter
 - (z.B. Kreditvertragsausfertigungen, Sicherheitenbestellungen, standardisierter Schriftverkehr, Kreditzuzahlungen)
- Schaltervertriebsteam
 - (z.B. Ein- und Auszahlungen im Giro- und Sparbereich, Überweisungen, Betreuung Foyer-Geräte)

4.5.2 Standard-Kontrollen

Nach der Fertigstellung der Tätigkeitenerhebungen der Mitarbeiter/Abteilungen bedarf es selbstverständlich einer genauen Kontrolle durch den IKS-Verantwortlichen.

Diese *Überprüfungs- bzw. Plausibilitätstätigkeit* stellt einen wichtigen Teil der IKS-Implementierungsphase dar und sollte im Optimalfall wie nachfolgend beschrieben erfolgen:

1. Nach Ablauf des vereinbarten Fertigstellungszeitpunktes müssen die Tätigkeitenerhebungen vorab auf Vollständigkeit überprüft werden, damit keine Tätigkeitenerhebungen von Mitarbeitern oder Abteilungen außen vor bleiben oder vergessen werden.
2. Anschließend wird jede Mitarbeitertätigkeitenerhebung oder ggf. Abteilungstätigkeitenerhebung separat auf Vollständigkeit, Plausibilität und Richtigkeit überprüft.

Jedoch vor allem die korrekte Festsetzung der in den o.a. Kapiteln angesprochenen **Risikoeinstufungen** sind mit besonderer Vorsicht durch den IKS-Verantwortlichen zu kontrollieren sowie ggf. (eventuell mit Absprache der Geschäftsleitung/des Vorstandes) umzuändern. Das Risikopotenzial eines Prozesses kann bspw. in Bezug auf seine Eintrittswahrscheinlichkeit und seine Auswirkungen festgestellt werden.

Hier steht die IKS-Stelle der Bank u.U. wiederum vor der Problematik, dass sie nicht alle Tätigkeitsabfolgen und Prozesse sowie deren Risikogehalt in allen Abteilungen der Bank detailliert kennen kann. Insofern ist es an dieser Stelle sehr sinnvoll sich Hilfe aus der mittleren Managementebene (z.B. Abteilungs- oder Bereichsleiter) der Genossenschaftsbank zu holen. IKS-Verantwortlichen mit guter Branchen- bzw. Bankenerfahrung in den unterschiedlichen Bereichen einer (Regional-)Bank wird es jedoch im Regelfall gut gelingen zumindest grobe Fehler und Ungereimtheiten aufzudecken und entsprechend darauf zu reagieren.

3. Mithilfe der bereichsverantwortlichen Mitarbeiter und deren Expertenwissen in den jeweiligen Fachabteilungen erfolgt nun die finale Kontrolle der Tätigkeitenerhebungen bzw. die Feinjustierung der Risikoeinstufungen zur weiteren Bearbeitung. Das Heranziehen von Experten hat zusätzlich den Vorteil, dass nicht nur die Richtigkeit der Angaben und die Vollständigkeit der Tätigkeiten überprüft werden kann, sondern sich ggf. der Abteilungsverantwortliche auch einen

raschen Überblick über das Verständnis „seiner“ Mitarbeiter über die interne Unternehmenskontrolle verschaffen kann. Somit trägt dies dazu bei, dass die Führungspersönlichkeit sehr einfach und ohne größeren Aufwand abschätzen kann, ob seine Abteilung sich über den Risikogehalt ihrer Tätigkeiten im Klaren ist (festzustellen über die vom Mitarbeiter getroffenen Risikoeinstufungen im Einzelnen) bzw. ob die jeweilige Abteilung Risikobewusstsein entwickelt hat. Hieraus lassen sich nach gründlichen Überlegungen Ansatzpunkte und Weiterentwicklungen für die Führungskräfte und ihre Abteilungen ableiten (z.B. weitere Schulungserfordernis etc.), welche an dieser Stelle jedoch nicht weiter berücksichtigt werden sollen.

4. Sollte die IKS-Stelle im Unternehmen/in der Bank bei der Durchsicht von Tätigkeitenerhebungen zu dem Schluss kommen, dass der eine oder andere Mitarbeiter die Aufgabenstellung „Tätigkeitenerhebung und Risikobeurteilung“ missverstanden hat, bedarf es u.U. einer Rücksprache mit dem betroffenen Mitarbeiter/der betroffenen Abteilung sowie einer neuerlichen oder überarbeiteten Erhebung der Tätigkeiten. Man sollte keinesfalls davor zurückschrecken, den betroffenen Mitarbeiter auf seine Fehler oder sein Missverständnis in angemessener Weise hinzuweisen. Keinesfalls sollte es dazu kommen, dass die IKS-verantwortliche Stelle im Unternehmen/der Bank stellvertretend für einen Mitarbeiter/eine Abteilung Tätigkeitenerhebungen anfertigt und Risikoeinstufungen vornimmt (= Gefahr der Unvollständigkeit und einer fehlerhaften Erhebung).

Zunächst erfolgt die in dieser Phase des IKS-Projektes wesentliche Aufgabe: Die erfassten und kontrollierten Tätigkeiten der Mitarbeiter werden in „**Standard-Kontrollen**“ abgeleitet.

Standard-Kontrollen sind Kontrollen, welche von den ausführenden Mitarbeitern der Bank in ihren Abteilungen selbst durchgeführt werden. Hier ist noch keine weitere Kontrollinstanz wie z.B. die mittlere Managementebene (direkte Vorgesetzte etc.) eingebunden. Sie sind in den meisten Fällen Teil eines Prozesses und müssen – im Gegensatz zu

den nachfolgenden Management-Kontrollen – nicht zwingend in einem IT-System verwaltet und dokumentiert werden. Es ist jedoch sicherzustellen, dass Management-Kontrollen eine Verbindung zu einer Standard-Kontrolle aufweisen.

Standard-Kontrollen können in vier Arten unterteilt werden:

- manuelle Kontrollen (werden von Personen anhand bestimmter Arbeitsschritte durchgeführt, z.B. Paraphierungen → 4-Augen-Prinzip)
- automatische Kontrollen (werden mit Hilfe von Systemen durchgeführt, z.B. automatische Summenkontrollen)
- präventive Kontrollen (haben das Ziel, Fehler/Risiken zu vermeiden, z.B. Kompetenzregelungen, Zugriffsberechtigungen)
- detektive Kontrollen (haben das Ziel, Fehler/Risiken zu finden, z.B. Durchsicht von Kontrollberichten, Abstimmarbeiten)⁸⁶

Die Standard-Kontrollen werden von der IKS-verantwortlichen Stelle der Bank den Tätigkeitenerhebungen der Mitarbeiter/Abteilungen hinzugefügt und ggf. in Abstimmung mit den Bereichsverantwortlichen final festgesetzt.

4.5.3 Management-Kontrollen

Im Anschluss an die Festlegung der Standard-Kontrollen werden darauf aufbauend die „**Management-Kontrollen**“ verfasst.

Management-Kontrollen dienen dazu, auf *Stichprobenbasis* die Einhaltung von Standard-Kontrollen durch die Führungskräfte sicherzustellen. Dazu ist es erforderlich, dass durch jede Führungskraft die in den jeweiligen Verantwortungsbereich fallenden Management-Kontrollen rechtzeitig und sorgfältig durchgeführt werden. Diese sind für Dritte (Revision, internes Aufsichtsgremium, externe Aufsichtsinstanzen jeglicher Art) nachvollziehbar

⁸⁶ Vgl. Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012, S. 82f.

in einem revisionssicheren System (vorzugsweise einer IKS-Software) zu dokumentieren. Gezogene Stichproben, Versäumnisse oder im Zuge der Überprüfung festgestellte Mängel sind entsprechend zu dokumentieren.

Bei der Definition von Management-Kontrollen ist u.a. vor allem auf Folgendes zu achten:

1. Nicht jede Standard-Kontrolle bedarf zwingend einer nachgelagerten Management-Kontrolle!

Tätigkeiten mit einem hohen oder sehr hohen Risikogehalt sind mit einer *effektiven und zweckerfüllenden Kontrolle* der Managementebene zu versehen. *Effektiv* und *zweckerfüllend* ist eine Management-Kontrolle dann, wenn ihre richtige Anwendung und rechtzeitige Durchführung das Risiko, welches in der jeweils zu kontrollierenden Tätigkeit steckt, erkennt, minimiert oder ein Schadensereignis aus dieser Tätigkeit im besten Fall gänzlich verhindert wird.

Tätigkeiten mit geringem Risikopotenzial werden in den überwiegenden Fällen (aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen) keine nachfolgenden Management-Kontrollen haben.

2. Management-Kontrollen sind ebenfalls mit einer kurzen (stichwortartigen) Beschreibung zu versehen, damit sich der jeweilige Kontrolleur bei der Interpretation der Kontrolle Abhilfe verschaffen kann.

Es ist darauf zu achten, dass die Beschreibungen der Management-Kontrollen nicht unmissverständlich oder falsch ausgelegt werden können und somit ihren eigentlich angedachten Kontrollzweck verfehlen könnten.

3. Für die Management-Kontrollen ist ebenso wie für die standardisierten Kontrollen ein Durchführungsintervall festzulegen, in welchem die bereichsverantwortliche Führungskraft ihre stichprobenartig angesetzten Kontrollen durchzuführen und zu dokumentieren hat.

Ein weiterer sehr wichtiger Punkt bei der Festlegung und regelmäßigen Überarbeitung von Management-Kontrollen ist die *Periodizität* der

Überprüfung in Abhängigkeit des Risikogehaltes der Tätigkeit bzw. der Standard-Kontrolle. Eine jährliche Überprüfung erscheint in Abhängigkeit der tatsächlichen Größe der jeweiligen Bank bzw. der Größe des IKS als angebracht. Bei wesentlichen Veränderungen in Prozessabläufen (z.B. Erschließen neuer Geschäftsfelder, Änderung des Risikogehaltes, Entstehen neuer Risiken etc.) ist jedoch auch eine unterjährige Überprüfung angebracht und meist notwendig.

Die regelmäßigen Überprüfungen der Management-Kontrollen sind von den Führungskräften in Abstimmung mit der IKS-verantwortlichen Einheit der Bank vorzunehmen und nachvollziehbar zu dokumentieren. Die Durchführungsdokumentation der Überprüfungen der Management-Kontrollen dienen in erster Linie dazu Mängel und Schwachstellen am IKS festzustellen.

4.6 IT-Umsetzung und Dokumentation

4.6.1 Revisionssicherheit

Als generelle Anforderungen an die Dokumentation eines internen Kontrollsystems können angeführt werden:

- *Vollständigkeit* und *Aktualität* der enthaltenen Informationen
- *Fehlerfreiheit* und *Eindeutigkeit* der Informationen; Informationen müssen widerspruchsfrei sein
- *Verständlichkeit* durch entsprechenden Detaillierungsgrad und die Vereinheitlichung von Begrifflichkeiten
- *Übersichtlichkeit* um Zusammenhänge herstellen zu können
- *Zugänglichkeit* zu geforderten Informationen muss rasch möglich sein⁸⁷

⁸⁷ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 101.

Als Nachweis von identifizierten, existierenden und effektiv funktionierenden Kontrollen bedarf es der Dokumentation von wesentlichen Kontrollaktivitäten. Wäre ein IKS und deren Aktivitäten nicht angemessen dokumentiert, würde dies als erhebliche Schwäche des IKS-Systems gedeutet werden.⁸⁸

Ein wesentliches Merkmal eines IT-gestützten Kontrollsystems ist die *Revisionssicherheit*.

Dies bedeutet, dass mit dem von der Bank gewählten bzw. von der Muttergesellschaft zur Verfügung gestellten IKS-Tool ein Archivierungssystem verwendet werden muss, in welchem sämtliche Informationen wiedergefunden werden können, nachvollziehbar abgelegt und wieder aufbereitet werden können, unveränderbar archivierbar sind und vor allem eine fälschungssichere Verwahrung sichergestellt werden kann.⁸⁹

Sämtliche Änderungen in einem computerunterstützten IKS-Tool müssen somit nachvollziehbar dokumentiert sein.

4.6.2 Die Dokumentation eines internen Kontrollsystems

Aus Effizienzüberlegungen und aus Gründen der Wirtschaftlichkeit heraus ist es vorteilhaft, dass bei der Implementierung eines Kontrollsystems die Prozessverantwortlichen von Beginn an in das Projekt und den unterschiedlichen Arbeiten integriert sind. Dies birgt den Vorteil der Begrenzung des Arbeits- und Schulungsaufwandes für die Betroffenen

⁸⁸ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 101f.

⁸⁹ Vgl. Wikipedia, Die freie Enzyklopädie,
URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Revisionssicherheit>, verfügbar am 20.02.2014

und kann das gesamte Projekt unter optimalen Bedingungen sogar verkürzen.⁹⁰

Anschließend ist diese o.a. Empfehlung an die Tatsache zu knüpfen, dass auch in der abschließend durchzuführenden, jedoch auch regelmäßig stattfindenden *Dokumentation* effizienter gearbeitet werden kann. Jemand der von Beginn an in ein derartig weitreichendes Projekt integriert war, wird sich sehr wahrscheinlich auch in den Dokumentationsphasen und -abläufen gut zurecht finden und wertvolle Inputs geben können.⁹¹

Die bereits am Projektanfang getroffene Entscheidung zur Dokumentations(vorgehens-)weise ist nun zu konkretisieren und umzusetzen. Im Regelfall wird – wie bereits mehrmals angesprochen – vom Zentralunternehmen des genossenschaftlichen Verbundes, in welchem kleine Regionalbanken meist eingebettet sind, eine IT-seitige IKS-Lösung zur Verfügung gestellt. Ist dies im Ausnahmefall nicht derart geregelt und sind die Mittel für ein adäquates computerunterstütztes IKS (vorwiegend in Kleinstbanken) nicht vorhanden, können auch gängige Programme (z.B. Microsoft Word oder Excel) herangezogen werden. Diese Vorgangsweise ist jedoch in den allermeisten Fällen mit guter Begründung abzulehnen bzw. zu umgehen (siehe Revisionssicherheit).⁹²

⁹⁰ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 427.

⁹¹ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 427f.

⁹² Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 428f.

Im Anschluss an die erfolgte IKS-Dokumentation empfiehlt es sich die in das Kontrollsystem eingepflegten Prozessabläufe, Standard- und Management-Kontrollen nochmals von den jeweiligen Führungskräften (z.B. Abteilungs- oder Bereichsverantwortliche) überprüfen zu lassen. Diese Überprüfung dient der finalen, gründlichen Kontrolle der erfassten Prozessdokumentation und soll Fehler oder eventuelle Fehlinterpretationen/Missverständnisse des IKS-Verantwortlichen aufdecken.⁹³

Weiter empfiehlt es sich im Anschluss einen prozessunabhängigen, jedoch durchwegs bankerfahrenen Mitarbeiter exemplarisch Kontrolltätigkeiten „durchspielen“ zu lassen. Dadurch können wertvolle Tipps oder Änderungsanregungen eines Dritten einbezogen werden, der u.U. noch keinen „Projekttunnelblick“ hat und die Abläufe und Funktionsweisen des IKS (noch) subjektiv bewerten kann.

Um eine erfolgversprechende Dokumentation des internen Kontrollsystems abzuschließen, sollten die noch nicht bereinigten Fehler und Schwächen des Systems, gemeinsam mit Lösungsvorschlägen und zeitlichen Rahmen, in einem *Abschlussbericht* festgehalten werden. Ein derartiger Bericht muss allen Prozessverantwortlichen zur Kenntnis gebracht werden und die Umsetzung der noch ausständigen Fehler und Schwächen regelmäßig durch die IKS-Stelle der Bank überprüft und vorangetrieben werden.⁹⁴

4.7 Die Sensibilisierung des Personals

Unerlässlich dafür, dass das interne Kontrollsystem mit Leben gefüllt werden kann, ist die Sensibilisierung und Mitarbeit aller Akteure im Unternehmen;

⁹³ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 428f.

⁹⁴ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 429.

beginnend bei der obersten Managementebene im Sinne der Gesamtverantwortung für die Bank, der mittlere Führungsbereich ebenso wie die Mitarbeiter mit dispositiven Aufgabengebieten ohne Führungsverantwortung.

Im Unternehmen/in der Bank implementierte Kontrollsysteme können zu einer höheren Mitarbeitermotivation oder zu sich verbessernden Leistungen des Personals führen. Dies ist bspw. darauf zurückzuführen, dass den Mitarbeitern bewusst wird, dass, wenn sie in ihren Arbeitsabläufen Fehler machen, im Anschluss daran noch ein Kontrollmechanismus gewisse (z.B. risikobehaftete) Aufgaben überprüft, ergänzt oder verbessert.⁹⁵

Durch solche Kontrollimplementierungen kann die Entwicklung und der Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern gefördert werden und es kann zu *mitarbeiterinitiierten Prozessveränderungen/Prozessumgestaltungen* kommen, welche in Hinblick auf dadurch hervorgerufene Effizienzsteigerungen einen nachhaltigen *Mehrwert* für das Unternehmen oder die jeweilige Abteilung haben könnten. Der Mitarbeitergedanke „*Mut zur Veränderung*“ wird in einem Umfeld, in welchem durch mitarbeiterinitiierte Veränderungen selbstverständlich auch Fehler auftreten können, eher gelebt werden, als in anderen Unternehmen in denen keine Kontrollmechanismen bestehen und somit vom Personal angestoßene Veränderungen/Anpassungen in Arbeitsabläufen erst in einem späteren Stadium bemerkt werden, dort dann bereits zu einem Schadensereignis geführt haben oder in persönlichen Konsequenzen für den Mitarbeiter enden.

Auch die Wertschätzung des Managements für die Mitarbeitertätigkeiten kann hier eine spezielle Wirkung entfalten: Zeigt die Führungsebene bei routinemäßigen Kontrollen an Aufgaben von unteren Ebenen Interesse an

⁹⁵ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 44.

deren Tätigkeiten, kann dies durchaus auch zu einem Gefühl der Wertigkeit und Wertschätzung des einzelnen Mitarbeiters gegenüber der Führungsebene beitragen und somit beispielsweise die Kreativität oder die Flexibilität der Belegschaft stärken und verbessern.⁹⁶

Diese o.a. *Entwicklungen* können jedoch nur dann an das Tageslicht kommen und gelebt werden, wenn man der „Gefahr“ der übermäßigen, falsch durchgeführten aber auch der falsch kommunizierten Kontrollaktivitäten ins Auge blickt und diese steuert: Eine durchzuführende Kontrolle einer Instanz oder eines Vorgesetzten darf dem Mitarbeiter gegenüber auf keinem Fall als „*Fehlersuche*“ in seiner erbrachten Arbeitsleistung vorgebracht oder verständlich gemacht werden. Dies würde in den meisten Fällen zu Demotivation der Belegschaft und Reibungsstellen im Unternehmen führen.

4.8 Die Schulungen der Mitarbeiter

Das Erkennen von Risiken im Unternehmen und deren Veränderungen im Ablauf sind Grundvoraussetzungen damit das IKS eines Unternehmens ständig weiterentwickelt werden kann. Daraus kann wiederum abgeleitet werden, dass die Sensibilisierung und *Schulung* von Mitarbeitern von großer Bedeutung sein kann, da Mitarbeiter nur dann Risiken oder Risikopotenziale in ihren Zuständigkeitsbereichen erkennen können, wenn sie mit derartigen Risikoveränderungen etwas anfangen können und auch darauf geschult sind, diese Risiken zu erkennen.

Dazu kommt zusätzlich noch, dass es sehr wichtig ist, den handelnden Personen verständlich zu machen, *warum* eine Reaktion auf sich

⁹⁶ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 44.

verändernde oder sich androhende Risiken so wichtig für das Gesamtunternehmen ist.

Die damit einhergehenden, auf das interne Kontrollsystem wirkenden Einflussfaktoren liegen somit auf der Hand: Ein IKS kann nur so gut sein, wie die Mitarbeiter und Führungskräfte (somit sämtliche Geschäftsebenen) mit der Materie IKS vertraut und zur Risikoerkennung und Risikoeinschätzung von Geschäftsprozessen geschult sind. Ein wesentlicher Punkt zur Implementierung eines erfolgsversprechenden internen Kontrollsystems ist infolgedessen die Bewusstseinsweckung bei den im Unternehmen mitwirkenden Personen. Nur wenn man das Verständnis bei den Mitarbeitern in Hinblick auf Risikovermeidung und Risikominimierung klar aufzeigen und bei diesen verinnerlichen kann, wird es den betroffenen Personen gelingen, als *direkter Teil* eines IKS mitzuwirken. Somit ist die Mitarbeiterschulung im Bereich IKS eine unumgängliche Aufgabe, welche seitens der Managementebenen oder der IKS-verantwortlichen Einheit der Bank umzusetzen ist.

Im Speziellen steht jedoch die Schulung von Führungskräften resp. IKS-Kontrollverantwortlichen im Vordergrund der effektiven Durchführung von internen Kontrollen. Für jene Mitarbeiter, welche im Zuge des IKS mit der Durchführung von für ihre Bereiche definierte *Management-Kontrollen* betraut sind, sind vertiefende Schulungen in Hinsicht auf das grundsätzliche Verständnis von Kontrollsystemen, der computerunterstützten IKS-Anwendung, der IKS-Dokumentation, des unternehmensinternen „Weitertransportes“ der Notwendigkeit und dem Verständnis für interne Kontrollen und der Verknüpfung von Kontrollsystemen und Unternehmenszielen, durchzuführen.

Weiters ist an die Führungsebenen in der Bank die *fortlaufende Aufgabe* heranzutragen, dass sie (und die Mitarbeiter in ihren Abteilungen) bei der Veränderung von Risikopotenzialen im Unternehmen, dem Auftauchen von neuen Risikoquellen oder einer ggf. notwendigen Überarbeitung bekannter Risikoeinstufungen aktiv mitwirken müssen um die effiziente und effektive Handhabung des IKS zu gewährleisten.

4.9 Die Akzeptanz im Unternehmen

Damit ein internes Kontrollsystem nicht bereits in der Aufbauphase oder aber auch in einem späteren Stadium von der Belegschaft als „abstoßend“ und pures „Bespitzelungswerkzeug der Unternehmensführung“ betrachtet wird, bedarf es zusätzlich zu den Unterweisungen und Risikobewusstseins-schaffungen beim Personal auch weiteren Anstrengungen seitens der Unternehmensführung, um die Akzeptanz für ein derartiges System im Unternehmen/in der Bank zu erhöhen.

Weiters sollte dem Personal somit deutlich vor Augen geführt werden, welchen Vorteil jeder Einzelne von ihnen durch den Aufbau eines IKS hat. Infolgedessen sollten nicht nur die Einhaltung diverser Arbeitsrichtlinien und Unternehmensleitlinien „befohlen“ werden, sondern auch der Sinn und Zweck eines Kontrollsystems entsprechend kommuniziert werden.

Vorsicht ist bei der Ausarbeitung und Kommunikation von *Vorteilen für die Mitarbeiter* insofern geboten, da auch jeder Vorteil einen mehr oder minder gewichtigen Nachteil nach sich ziehen kann und ein Vorteil für den Mitarbeiter aus Sicht der Führungsebene vom Mitarbeiter selbst ganz anders aufgenommen und interpretiert werden könnte, als dies ursprünglich angedacht war. Sodann empfiehlt es sich, diese Tätigkeit erfahrenen Führungskräften bzw. erfahrenen IKS-Mitarbeitern zu überlassen und vorab mit der Unternehmensführung in Abstimmung zu bringen.

Kann die Akzeptanz für ein internes Kontroll- und Überwachungssystem bei der Belegschaft nicht bzw. nur unzureichend gehoben werden, stellt dies eine nicht zu unterschätzende Gefährdung für die IKS-Implementierung dar. Denn ein IKS kann nur vollumfänglich, effizient und *richtig* funktionieren, wenn jeder Mitarbeiter/jede Führungskraft sich als „Teil des Systems“ sieht und auch danach handelt. Im Falle dessen, dass ein internes Kontrollsystem im Unternehmen/in der Bank nicht akzeptiert wird, wären sofort zu Beginn der ersten Kontrollaktivitäten „schwarze Spuren“ zu entdecken, welche man auch nur sehr schwer wieder korrigieren könnte. Darunter fallen bspw. die absichtliche Missachtung bzw. das bewusste Umgehen von Kontrollmechanismen durch Mitarbeiter (aber auch durch Führungskräfte) oder das Delegieren von heiklen Aufgaben an Kollegen um die persönliche

Fehleranfälligkeit zu „verschleiern“ bzw. möglichst gering zu halten und somit nicht „aufzufallen“.

4.10 Die Interne-Kontrollsystem-Einheit als Unterstützung und Anlaufstelle

Der IKS-verantwortliche Mitarbeiter bzw. das IKS-Team der Bank hat u.a. neben der Schulung der Belegschaft, der Schaffung von Risikobewusstsein in den Abteilungen und dem Imageaufbau bzw. der Imagepflege des Kontrollsystems noch folgende spezifische Aufgaben zu erfüllen:

- regelmäßige Überarbeitung und Adaptierung der Methoden und Vorgehensweisen im Kontrollsystem zur Identifizierung, Messung, Steuerung und Eindämmung von Risiken jeglicher Art
- Ausbau und Weiterentwicklung von Unternehmensrichtlinien und Arbeitsanweisungen
- Hilfestellung für sämtliche Abteilungen der Bank bei Risikobeurteilungen und Risikointerpretationen bzw. anschließende Implementierung von neuen, überarbeiteten Kontrollen
- Dokumentation von erbrachten Kontrollleistungen (dokumentierter Nachweis für Aufsicht und Revision)
- Reportingtätigkeiten und Berichterstattung an die Unternehmensleitung bzw. das Aufsichtsorgan

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein IKS ist die *Mitarbeit und Integration der Mitarbeiter*. Somit kann und soll jeder Mitarbeiter seine persönlichen und wertvollen Beiträge zur Führung eines IKS leisten können.

Aus diesem Grund heraus ist dem teilhabenden und zur Mithilfe motivierten Mitarbeiter die jederzeitige Kontaktaufnahme mit der IKS-Stelle der Bank zu gewährleisten. Mitarbeiter, welche an ihrem Arbeitsplatz auf Risiken gestoßen sind, sollen angehalten werden diese Einschätzungen mit der IKS-Stelle zu teilen. Die IKS-Einheit der Bank wird anschließend eigenständige

Prüfungen vornehmen, um den Risikogehalt tatsächlich zu messen bzw. festzustellen.

Nur durch diese „*Freiheit*“ für den einzelnen Mitarbeiter kann die Effektivität eines IKS sichergestellt werden. Und da die Gesamtverantwortung für die Zweckmäßigkeit, Angemessenheit und Wirksamkeit eines internen Kontrollsystems bei der Unternehmensleitung liegt, ist ein derartiges Zugeständnis an die Belegschaft natürlich auch im Interesse der Geschäftsleitung.

4.11 Die Eingliederung in die Ablauforganisation der Bank

Die Integration des IKS in die *Aufbauorganisation* ist die eine Sache, die Aufnahme der Kontrollaktivitäten in die *Ablauforganisation* der Bank – sprich die Einbettung in den täglichen Arbeitsablauf – ist eine andere Sache.

Wie bereits im Unterkapitel 4.3.2 *Die Feststellung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten* dargeboten, würde sich die Aufnahme der IKS-Tätigkeiten in eine bereits bestehende Abteilung der Genossenschaftsbank anbieten. Dies kann jedoch nur dann erfolgen bzw. ist nur unter dem Gesichtspunkt zu empfehlen, dass die Aufnahme der IKS-Tätigkeiten im Sinne der Mitarbeiterauslastungen sinnvoll und effizient erscheint sowie die Größe und Komplexität der Bank und ihrer Geschäftsfelder dies zulässt.

Folglich ist es für die Integration des Kontrollsystems in die Ablauforganisation der Bank enorm wichtig, dass die Maßnahmen zur Implementierung und permanenten Weiterentwicklung des IKS das operative Geschäft möglichst nicht beeinträchtigen.⁹⁷

Dieser Punkt ist für den Erfolg eines IKS insofern wichtig, da ein internes Kontrollsystem letztlich einen *Mehrwert* für das Unternehmen schaffen soll und somit in der Aufbau- und Implementierungsphase, der Pflege des IKS

⁹⁷ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 454.

und den laufenden Weiterentwicklungen des Systems konstant auf die Verhältnismäßigkeit und Zweckmäßigkeit zu achten ist um diesen Mehrwert nicht zu verringern bzw. nicht gänzlich wegbrechen zu lassen.

4.12 Das Reporting

Das regelmäßige und angemessene Reporting an die diversen Stellen im Unternehmen ist eine Kernaufgabe der IKS-verantwortlichen Stelle in der Genossenschaftsbank.

Die wesentliche Aufgabe besteht darin, der Geschäftsleitung bzw. indirekt dem Aufsichtsgremium der Bank in vordefinierten bzw. in der Geschäftsordnung/Satzung geregelten Intervallen über das interne Kontrollsystem zu berichten. Die Geschäftsleitung trifft insbesondere durch diverse Bestimmungen des Bankwesengesetzes bzw. des Genossenschaftsgesetzes wiederum die Berichterstattungspflicht an das Aufsichtsorgan. Die Berichterstattung seitens der IKS-Stelle der Bank an die Geschäftsleitung bzw. deren weiterführende Berichtspflicht an das Aufsichtsgremium *kann* und *sollte* das Aufsichtsorgan zur Wahrung seiner Beaufsichtigungs- und Überprüfungstätigkeiten auf Gesamtbankebene verwenden und dementsprechend kritisch hinterfragen.

Sofern in der Geschäftsordnung oder der Satzung der Bank keine Intervalle vorgeschrieben sind, wird aus Sicht des Autors zumindest eine jährliche Reportingtätigkeit sowohl an die Unternehmensleitung als auch an das Aufsichtsorgan vorgeschlagen.

In begründeten Anlassfällen, zu unterjährigen Informationszwecken, auf Verlangen des Aufsichtsgremiums oder externer Bankenprüfer, zur komprimierten Darstellung wesentlicher Risikobereiche der Bank oder natürlich auch bei „Gefahr in Verzug“ kann die IKS-Stelle der Bank seitens der Geschäftsleitung/des Vorstandes auch zur unterjährigen bzw. anlassbezogenen Berichterstattung veranlasst werden.

Zu den wohl wesentlichsten Punkten eines vollumfänglichen IKS-Berichtes gehören zweifelsohne folgende Inhaltspositionen:

- Sämtliche IKS-relevanten Prozesse (vor allem die Management-Kontrollen) müssen vollständig im IKS-Bericht an die Management- bzw. Aufsichtsebene der Bank enthalten sein.
- Es muss eine genaue Beschreibung der Dokumentationsvorgänge bei den Management-Kontrollen enthalten sein. Einem externen Bankenprüfer (bspw. im Zuge der jährlichen Revision von Genossenschaftsbanken) oder einem Unternehmensberater müssen die logische Abfolge der Dokumentation, die Ordnungsmäßigkeit und die Schlüssigkeit des Kontrollsystems bzw. deren Dokumentation auf einen Blick klar und verständlich sein.
- Darunter fällt selbstverständlich auch die Dokumentation, dass Kontrolltätigkeiten seitens der Managementebenen (Management-Kontrollen) ordnungsgemäß und rechtzeitig erledigt wurden.
- Abschließend muss aus einem Report eindeutig die Effektivität eines IKS hervorgehen. Hier sind bspw. die Kontrollvorgaben innerhalb eines Intervalls (z.B. Geschäftsjahr) mit den tatsächlich ordnungsgemäß durchgeführten Kontrollaktivitäten zu vergleichen und gegenüberzustellen.

4.13 Die laufende Weiterentwicklung

Zum Abschluss dieses Hauptkapitels soll an dieser Stelle auf die laufende Weiterentwicklung und Pflege eines IKS abgestellt werden, da diese Punkte für die Bestandsfähigkeit eines Kontrollsystems unerlässlich sind. Würde man keine periodischen Überprüfungen der Funktionsfähigkeit des IKS durchführen, wäre dieses wohl in kürzester Zeit überholt und veraltet.⁹⁸

⁹⁸ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 431.

Somit ist die Unternehmensleitung in ihrer Gesamtverantwortung für das interne Kontrollsystem angehalten, die Angemessenheit und den Aufbau des IKS zu kontrollieren sowie die Verbindung zwischen Unternehmenszielen und Kontrollaktivitäten zu verfolgen.⁹⁹

Zur Weiterentwicklung eines IKS gehört beispielsweise aber auch die regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Tätigkeitenerhebungen der Mitarbeiter und Abteilungen. Denn gerade hier kann es im Laufe der Zeit – z.B. bei internen/externen Unternehmensumfeldveränderungen oder Personalwechseln – zu durchaus wesentlichen Aufgaben(um-)verteilungen bzw. Änderungen in den Tätigkeitsbereichen der Mitarbeiter kommen.

Ändert sich bspw. der Risikogehalt einzelner Tätigkeiten oder entstehen im Unternehmen neuartige Risiken, ist es zwingend erforderlich, die Tätigkeitenerhebungen (und somit das IKS) auch mehrmals im Geschäftsjahr zu überprüfen. Die Zuständigkeit für die laufende Überprüfung liegt grundsätzlich bei den Mitarbeitern bzw. Abteilungen und wird von der IKS-verantwortlichen Instanz im Unternehmen begleitet.

Auch nur geringfügige Veränderungen, Einschränkungen oder Ausweitungen des IKS sind in nachvollziehbarer und revisionssicherer Art und Weise zu dokumentieren.

Diese Veränderungen auf Mitarbeiter- oder Abteilungsebene müssen zwingend im Auge behalten werden. Nicht zuletzt aus Mitarbeiterwechseln oder Abteilungsumgründungen können in gewissen Bereichen des Unternehmens zusätzliche oder anderweitige Risiken entstehen. Aber auch externe Faktoren (wie z.B. Änderung gesetzlicher Rahmenbedingungen) und

⁹⁹ Vgl. Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 431f.

daraus resultierende interne Änderungen im Unternehmen können Anlass für eine laufende Überprüfung und somit Weiterentwicklung des IKS sein.

5 Erkenntnisse aus dem Aufbau eines internen Kontrollsystems

Die Ausarbeitung und Dokumentation eines Lösungsansatzes zum Aufbau eines internen Kontrollsystems wurde mit dem vorherigen Kapitel nun abgeschlossen.

In Kapitel 5 stehen die daraus ableitbaren Erkenntnisse im Mittelpunkt, welche im Zuge eines IKS-Aufbaues auf eine mittelständische Genossenschaftsbank wirken können.

Die nun folgenden Erkenntnisse aus dem Aufbau eines IKS stellen aus Sicht des Autors einen komprimierten Überblick dar und können somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

5.1 Die Definition der bankeigenen Kernkompetenzen

Kernkompetenzen im Allgemeinen sind Tätigkeiten bzw. Fähigkeiten eines Unternehmens oder einer Bank, mit denen es/sie sich von der Konkurrenz abheben kann und dadurch Wettbewerbsvorteile generieren kann.¹⁰⁰

Durch folgende Wege können Kernkompetenzen grundsätzlich identifiziert und definiert werden:

- Kundennutzen: Entsteht für den Kunden ein nachhaltiger Mehrwert?
- Imitation: Trifft die Kernkompetenz nur auf ein Unternehmen/eine Bank zu oder kann sie durch die Konkurrenz imitiert werden?
- Differenzierung: Kann man sich mit der Kernkompetenz erfolgreich von der Konkurrenz abheben?
- Diversifikation: Kann man mit der Kernkompetenz den Zugang auf neue Märkte öffnen?¹⁰¹

¹⁰⁰ Vgl. Wikipedia, Die freie Enzyklopädie, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kernkompetenz>, verfügbar am 15.03.2014

¹⁰¹ Vgl. Wikipedia, Die freie Enzyklopädie, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kernkompetenz>, verfügbar am 15.03.2014

In mittelständischen Kleinbanken, welche sich aufgrund ihrer Größe und ihrer verschwindend geringen Chance zur Hervorbringung und Hebung von wesentlichen Synergieeffekten im Gegensatz zu Großbanken entscheidend durch andere Faktoren von der Masse absetzen wollen bzw. müssen, ist die *Definition* und das *Kennen* der eigenen Kernkompetenzen von großer Bedeutung.

Gegen Großbanken, welche es z.B. in der Kostenführerschaft bei Finanzdienstleistungen (günstigere Refinanzierung bei Krediten führt zu günstigeren Kundenkonditionen im Kreditgeschäft etc.) wesentlich leichter haben, kämpfen genossenschaftlich strukturierte Kleinbanken vergebens an.

Aus dieser Not heraus ist es somit offensichtlich und vor allem betriebswirtschaftlich betrachtet ein „Muss“, sich auf anderen Wegen für den Kunden verlockend am Markt zu präsentieren.

Als Kernkompetenzen von Genossenschaftsbanken können bspw. die Kundennähe, der kundennahe Verkauf von Bankdienstleistungen und die „*Kundenbetrachtungsweise*“ von Genossenschaftsbanken in Österreich angeführt werden, welche den „Menschen“ – sprich den *Kunden* – im Mittelpunkt ihres Handelns sehen. Auch die Orientierung an individuellen Kundenbedürfnissen – gekoppelt an eine gewisse Standardisierung von Produkten und Techniken – kann ein Entscheidungskriterium des Kunden „für (s)eine Bank“ sein.

Und hier schließt sich aus Sicht des Autors der Kreis zwischen der Definition von Kernkompetenzen und internen Kontrollsystemen:

Zu kaum einem anderen Zeitpunkt beschäftigt man sich im Unternehmen/in der Bank so detailliert mit den internen und externen Faktoren, Abläufen, Prozessen und Vorgängen sowie mit den darin enthaltenen Risiken und *Chancen*, als beim Aufbau eines Kontrollsystems. In der Implementierungsphase (und eigentlich auch schon einen Schritt davor)

durchforstet man auf der Suche nach Unternehmensrisiken sämtliche Bereiche und Abteilungen des Unternehmens oder der Bank.

Somit kann man diese Betätigung für zwei sehr wichtige Aufgaben im Unternehmen/in der Bank verwenden:

Auf der einen Seite erhält man eine Gesamtübersicht aller risikobehafteten Tätigkeiten und Prozesse im Unternehmen (= Risikobetrachtung) und kann dies als Grundlage für den Aufbau des IKS verwenden und auf der anderen Seite kann man sich an dieser Stelle einen sehr guten Überblick verschaffen, welche Kompetenzen im Unternehmen schlummern, noch aktiviert und gefördert werden müssen (= Chancenbetrachtung) und wie man diese gewonnenen Erkenntnisse zielführend ableiten und in ein Korsett für die Definition der bankeigenen Kernkompetenzen „zwängen“ kann.

In Kombination mit einer zu den dabei herauskommenden Kernkompetenzen passenden Gesamtunternehmensstrategie können die in Kapitel 4 ganzheitlich beschriebenen (Vor-)Arbeiten für den IKS-Aufbau in einer Genossenschaftsbank somit auch gleichzeitig für die Erarbeitung und Dokumentation der eigenen Kernkompetenzen verwendet werden. (Von weiteren, essentiellen Schritten z.B. in Hinsicht auf die „Verbreitung“ und das „Ausleben“ der Kernkompetenzen im Unternehmensalltag selbst soll an dieser Stelle jedoch abgegangen werden.)

Diese Vorgehensweise ist aus Sicht des Autors nicht nur alleine aus dem betriebswirtschaftlichen Standpunkt heraus sinnvoll, sondern kann in gleicher Folge auch als wesentlich effizienter als eine separate Bearbeitung betrachtet werden, an welcher im schlimmsten bzw. „effizienzzerstörendsten“ Fall sogar unterschiedliche Abteilungen mit ihrer Arbeitskraft eingebunden werden würden.

5.2 Schlanke Organisation und flache Hierarchien

Wie in *Kapitel 4.2 Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit interner Kontrollsysteme in Genossenschaftsbanken* und *Kapitel 4.5.1 Vorgehensweise und Organisation* bereits erwähnt, kommt es in kleinen

Regionalbanken sehr häufig zu Vernachlässigungen von Dokumentationserfordernissen bei internen Organisationsstrukturen, Organisationshandbüchern, Arbeits- und Dienstanweisungen oder zu einer nicht konsistenten (Weiter-)Bearbeitung von Organigrammen. Die Tendenzen zur Vernachlässigung dieser hier exemplarisch angeführten Bereiche betrifft jedoch nicht ausschließlich das „Kleinstbankentum“, sondern zieht sich in derartigen Unternehmensgrößendimensionen in nahezu allen Bereichen und Branchen durch.

Dies kann – ohne hier Partei für Genossenschaftsbanken ergreifen zu wollen – unterschiedlichste und nicht zu vernachlässigende Gründe haben: Auf der einen Seite mag es wohl daher kommen, dass kleine Regionalbanken aufgrund des „externen Drucks“, welchem sie ausgesetzt sind (seitens ihrer Verbände, seitens der Aufsichtsinstanzen etc.) zu enormer Arbeits- und Ablaufeffizienz gezwungen werden um diverse Anforderungen und Vorgaben vollumfänglich zu erfüllen. Auf der anderen Seite sehen die interne Organisation und die Dokumentation von Organisationsprozessen in Kleinbanken meist so aus, dass diese Kultur im Unternehmen über Jahre oder sogar Jahrzehnte hinweg „gewachsen“ ist, es somit deutlich schwieriger erscheint, hier geordnete Bahnen und Leitlinien herzustellen, jedoch in der heutigen Zeit (siehe Finanzmarktregulierungen, Bankenaufsicht etc.) enorm an Bedeutung gewinnt und noch weiter gewinnen wird.

Am Beispiel des bankinternen Risikomanagements kann dies in vereinfachter Form dargestellt werden:

Mit der Erweiterung des Basel-Regelwerkes im Jahre 2005 („Basel II“) erfolgte eine Ausweitung zu den Bestimmungen der Mindest-Eigenmittel einer Bank, über bankaufsichtliche Überwachungssysteme (Risikomanagement) bis hin zu verstärkten Offenlegungspflichten von Banken. Der *ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process)* – sehr oft umschrieben als „internes Kapitaladäquanzverfahren“ – als Teil der Bestimmungen bzgl. Risikomanagement beinhaltet im Wesentlichen folgende Punkte:

- Identifizierung und Messung von Risiken
- Ausstattung der identifizierten Risikopositionen mit Kapital
- Anwendung und Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen

Weitreichende Anforderungen der vollumfänglichen ICAAP-*Dokumentation* in Banken sind vor allem die Niederschrift einer Risikostrategie (= strategische Grundausrichtung einer Bank; verfasst vom Top-Management), eines Risikohandbuches (= Erörterungen zu Risikomethoden und Instrumente für das Risikocontrolling; anzuwenden vom mittleren Management) und als noch weiter darunterliegender Punkt Arbeitsanweisungen und Dienstvorschriften im Bereich Risikomanagement.¹⁰²

Derartige Dokumentationserfordernisse stellen im Zuge der jüngsten Entwicklungen und Anforderungen eine große Herausforderung für Banken dar, sofern sie von ihren übergeordneten Instituten und Zentralen keine Vorlagen oder Richtlinien zur Verfügung gestellt bekommen. In kleinen Regionalbanken mit ihren sehr einfachen Geschäftsfeldern, mit mitunter äußerst geringen Risiken und überschaubaren Komplexitäten, ist es durchaus möglich, dass derartige Dokumentationsabläufe im operativen Geschäft nicht bzw. nur unvollständig ausgebaut sind. Da man mithilfe des IKS bankinterne Risiken in den unterschiedlichsten Bereichen sehr gut herausarbeiten kann, bietet sich die IKS-Aufbauphase nahezu perfekt an, hier parallel mit den Dokumentationserfordernissen gemäß ICAAP bzw. gemäß Verordnungen des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht zu beginnen und die Bewältigung dieser Aufgabenstellungen zu kombinieren.

An dieser Stelle kann aus Sicht des Autors wiederum bei den Aufbau- und Vorarbeiten eines internen Kontrollsystems eingehakt werden und es ergibt

¹⁰² Vgl. Finanzmarktaufsicht (FMA) (Hrsg.): FMA/OenB, Leitfaden zur Gesamtbankrisikosteuerung – Internal Capital Adequacy Assessment Process. URL: http://www.fma.gv.at/typo3conf/ext/dam_download/secure.php?u=0&file=1958&t=1395761381&hash=3ecefbe56c03be103d5c5b777581f0b0, verfügbar am 24.03.2014

sich ein ähnliches Bild wie eben im *Unterkapitel 5.1 Die Definition der bankeigenen Kernkompetenzen* behandelt:

Die Ausnutzung der im Zuge des IKS-Aufbaues bereits gewonnenen Erkenntnisse in Hinblick auf Abteilungstätigkeiten, Mitarbeitertätigkeiten und dergleichen sind an dieser Stelle erneut sehr hilfreich. Mithilfe von Tätigkeitenerhebungen, zugeordneten Verantwortungsbereichen und aufbauorganisatorischen Überlegungen können an dieser Stelle umfassende Aufbau- und Ablauforganisationspläne entwickelt werden, abteilungsweit *Bereichszuständigkeiten* festgelegt werden oder Vereinfachungen in den bankspezifischen Pouvoir- und Bewilligungswegen (z.B. im Kreditgeschäft) vorgenommen werden. Und wenn man an dieser Stelle wiederum das jahrelange „Wachsen“ von nicht dokumentierten Organisationshierarchien und Aufbauorganisationen heranzieht und beleuchtet, sind der IKS-Aufbau, die IKS-Implementierungsphase und die hiermit nachgelagerte Aufarbeitung der Organisationsstrukturen einer Bank sehr eng miteinander verknüpft.

Aus diesem Grund sollte eine gesamthafte Betrachtung und Bearbeitung dieser o.a. Aufgabengebiete auf jeden Fall zumindest in die *Nachprojektphase* zum Aufbau eines bankinternen Kontrollsystems aufgenommen werden – nicht zuletzt aus dem Standpunkt heraus, dass man hier „zwei Fliegen mit einer Klatsche“ (1. IKS-Implementierung und 2. Aktualität der unternehmensweiten Organisationssysteme und -strukturen) bezwingen kann.

5.3 Die Krisenvorbeugung

Als letzte, beispielhafte Veranschaulichung von Erkenntnissen, die aus der Implementierung eines IKS abgeleitet werden können, ist die *Krisenvorbeugung* im Unternehmen zu nennen.

An dieser Stelle der vorliegenden Arbeit wird das bankinterne Management von *operationellen Risiken* näher betrachtet. Der Umgang mit operationellen Risiken ist im Überwachungs- und Kontrollsystem tief verankert und beinhaltet im weitesten Sinne Risiken, die auftreten können und aus der

Unangemessenheit oder dem Versagen von Menschen, Verfahren oder externen Ereignissen resultieren.¹⁰³

Ein wesentlicher Teil des Managements von operationellen Risiken in einem Kreditinstitut ist die Durchführung von periodisch stattfindenden „Notfalltests“ und „Notfallübungen“ um die sich potenziell ergebenden Risiken (denen nahezu jedes Unternehmen ausgesetzt sein kann) zu testen, deren Auswirkungen zu dokumentieren und Gegensteuerungsmaßnahmen zu entwickeln. Die Vorbeugung zum Eintritt von operationellen Risiken bzw. die Entwicklung von angemessenen Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen ist im österreichischen Bankwesengesetz geregelt und somit für sämtliche Banken und Kreditinstitute in Österreich verpflichtend umzusetzen.

Bei der Durchführung von Notfalltests und Übungen, um externe, meist unvorhersehbare Ereignisse wie z.B. Naturkatastrophen oder Systemausfälle im IT-Bereich in den Griff zu bekommen, ist es unerlässlich auf die im IKS definierten Prozessabläufe zurückgreifen zu können. Sinn und Zweck ist im Wesentlichen, dass beim Eintritt von derartigen Ereignissen in kürzester Zeit innerhalb des Unternehmens wieder der „Normalzustand“ hergestellt werden kann, keine Nachteile für den Kunden entstehen und die Auswirkungen größtmöglich abgedeckt werden können.

An dieser Stelle sind die Erfahrungswerte, die im Zuge des IKS-Aufbaues und der permanenten Weiterentwicklung erarbeitet wurden, ein wichtiger Bestandteil. Mithilfe der Ablauforganisation, welche aus dem IKS abgeleitet werden kann (siehe Kapitel 5.2 *Schlanke Organisation und flache Hierarchien*), besteht in solchen Situationen die Möglichkeit diese Expertisen und Erfahrungswerte zu nutzen und situationsgerecht einzusetzen.

¹⁰³ Vgl. Österreichische Kontrollbank AG – OeKB.

URL: <http://www.oekb.at/de/unternehmen/ueberblick/risk-management/seiten/operationell.aspx>, verfügbar am 24.03.2014

Somit finden im Risikomanagement von Banken – speziell im Management von operationellen Risiken – in festgelegten Zeitabständen Notfalltests und Notfallübungen statt, um zu testen, ob die Inhalte des IKS – vorwiegend die Inhalte bzgl. operationelle Risiken – geeignet sind, in derartigen Extremsituationen zu einem raschen Wiederherstellen der Funktionstüchtigkeit der Bank beizutragen.

6 Effizienzsteigerungspotenziale

Im dritten und letzten Hauptkapitel, welches sich der praxisbezogenen Nutzengenerierung aus dem Aufbau eines bankinternen Kontrollsystems in mittelständischen Regionalbanken widmet, sollen nun einige exemplarische *Effizienzsteigerungspotenziale* herausgefiltert und präsentiert werden.

Vorweg sei jedoch angemerkt, dass es sich in den nachfolgenden Ausführungen dieses Abschnitts der gegenständlichen Problembehandlung um „*Potenziale*“ zur Effizienzsteigerung handelt. Diese Ausführungen erheben somit erstens keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit in Zusammenhang mit den Erläuterungen zur IKS-Aufbauphase aus dem Hauptkapitel 4 *Die Einführung eines internen Kontrollsystems in einer mittelständischen Genossenschaftsbank*, zweitens sind die nachfolgenden Schwerpunkte nicht auf jeden Bankentyp und auch nicht auf jegliche (vor allem aufbau- und ablauforganisatorische) Ausgestaltungsformen von Banken umzulegen bzw. anwendbar und drittens kann seitens des Autors aufgrund der Vielfältigkeit der Verwendungsmöglichkeiten und Anwendungsgebiete der Effizienzsteigerungspotenziale nicht auf alle Wünsche und Erwartungen jedes Lesers eingegangen werden.

Somit wird nachgehend versucht die Darlegung von Effizienzhebungen und Synergieeffekten möglichst allgemein zu formulieren, anlassbezogen Beispiele aus der Praxis einzubauen und somit die Interpretation und vor allem die Vertiefung der Ausführungen jedem Leser selbst zu überlassen!

Aufgrund der Tatsache, dass der Autor die vorliegende Arbeit zu überwiegenden Teilen fachkundigen Lesern widmet, welche bereits Erfahrungen mit Kontroll- und Überwachungssystemen gemacht haben, erscheint dies durchaus angemessen und trägt weiters auch zu einer komprimierten Darstellung der Sachverhalte bei.

Darüber hinaus soll an dieser Stelle vor allem der praxisbezogene Teil beleuchtet werden und auf die Inhalte der vorgelagerten Kapitel Bezug genommen werden. Somit erscheint es aus Sicht des Autors sinnvoll die verschiedensten theoriebehafteten Herangehensweisen an das Thema

„Effizienz“ und die dahintersteckenden Ausführungen in der gängigen Literatur weitestgehend hintan zu stellen.

6.1 Prozessoptimierungen

Die Optimierung von Prozessen, die Verringerung der Durchlaufzeiten von Erzeugnissen oder aber auch Dienstleistungen unter dem Gesichtspunkt der Aufrechterhaltung von qualitativen Erfordernissen, die Strukturierung von betrieblichen Abläufen oder die Aufarbeitung von alteingesessenen, inner- und außerbetrieblichen Wertschöpfungsketten sind nur einige erwähnenswerte Anforderungen vor denen ein modernes Unternehmen steht.

Mithilfe der oben dargestellten Einführung eines internen Kontrollsystems ist es unter geeigneten Umständen möglich, zeitgleich Optimierungspotenziale in bankinternen Abläufen aufzudecken und diese effizient zu nutzen bzw. umzugestalten. Dies soll nun anhand von einigen Beispielen verdeutlicht werden:

In den anfänglichen Überlegungen zum Aufbau eines internen Kontrollsystems ist davon ausgegangen worden, dass ein wesentlicher Vorteil beim IKS-Aufbau darin bestehen kann, wenn ein berufs- oder bankerfahrener Mitarbeiter die IKS-Implementierung übernimmt oder zumindest im IKS-Team der Bank integriert ist. Diese Feststellung aus Kapitel 4 soll an dieser Stelle erneut aufgegriffen werden.

Einem berufs- oder bankerfahrenen Mitarbeiter ist es aufgrund seiner Expertise durchaus möglich Vorgänge und Prozesse im Unternehmen/in der Bank auf Effizienzstörungen und Doppelbelastungen hin zu überprüfen.

An dieser Stelle fließen nun die Ausführungen der obigen Kapitel zusammen:

Beispielsweise wäre es denkbar, dass aufgrund von fehlenden Ablauf- und Aufbauorganigrammen, missverständlich interpretierten Organisationsübersichten, mangelhaft gewarteten Arbeits- und Dienstanweisungen oder bereits längst überalteten Prozessbeschreibungen

in Kombination mit über die Zeit hinweg „gewachsenen“ Abläufen und Vorgängen eine Art „Doppelgleisigkeit“ (und somit Ineffizienz) in gewissen Abteilungen und Bereichen entstanden ist. Diese „Parallelarbeiten“ können nicht nur innerhalb einer Abteilung auftreten, sodass zwei Mitarbeiter unabhängig (und ggf. sogar unbewusst) voneinander dieselbe Tätigkeit ausführen – im schlimmsten Fall auch noch mit unterschiedlichen Ergebnissen oder Auswirkungen für das Unternehmen –, sondern sind auch auf Gesamtunternehmensebene vorzufinden.

Ein Echt-Beispiel aus der Praxis soll dies verdeutlichen:

In der Bank XY gibt es eine personenbezogene Kreditbewilligungsmatrix. Diese Matrix regelt, welcher Mitarbeiter im Bereich des Vertriebes (= Marktbereich) und im Bereich der Kreditverwaltung (= Verwaltungsbereich) Kredite und Kontoüberziehungslimits genehmigen darf. Aufgrund des verpflichtend einzuhaltenden *Vier-Augen-Prinzips* bei der Kreditgewährung in Banken ist jeder Kreditfall von einem Vertriebsmitarbeiter zu erfassen (idR der Kundenbetreuer) und von einem Mitarbeiter der Kreditverwaltung (idR ein Kreditreferent) gegenzuprüfen und zu plausibilisieren. Der Kreditreferent hat laut vorherrschender Kreditbewilligungsmatrix ein durchaus angemessenes Pouvoir, sodass er (gemeinsam mit dem Kundenbetreuer) das standardisierte Mengenkreditgeschäft der Bank XY abdecken kann. Es wird zusätzlich unterstellt, dass beide Mitarbeiter über eine langjährige Erfahrung im Verkauf bzw. in der Verwaltung von Krediten verfügen.

Aufbauorganisatorisch betrachtet steht über dem Kreditreferenten der Leiter der Kreditverwaltung. Dieser leitende Mitarbeiter hat sich aufgrund von fehlenden Organisationsstrukturen und überalteten Arbeitsanweisungen die Kontrolle sämtlicher Kreditfälle mit dem „zweiten Augenpaar“ (Vier-Augen-Prinzip) angewöhnt und kontrolliert bereits seit mehreren Jahren alle eingehenden Kredite der Vertriebsmitarbeiter. Neben unzureichenden Organisationsstrukturen und mangelhaften Arbeitsanweisungen kann dieses Verhalten des Kreditleiters z.B. noch weitere Gründe haben:

- mangelndes/fehlendes Zugeständnis an Entscheidungsfähigkeit an seine Mitarbeiter (Kreditreferenten)
- Unterschätzung des Fachwissens der Kreditreferenten

- Angst vor Fehlern seiner Mitarbeiter, welche auf ihn zurückfallen könnten

Schlussfolgerung: Die Plausibilisierung von Kreditbeantragungen der Vertriebsmitarbeiter ist ein essentieller Schritt im Kreditvergabeprozess von Banken. Hierfür gibt es meist standardmäßig ein Bewilligungsregelwerk und das bankgeschäftliche Vier-Augen-Prinzip ist einzuhalten. Da es sich im obigen Beispiel um Kreditvergaben des Standard(kern-)geschäfts von regionalen Genossenschaftsbanken handelt, erscheint die „unfreiwillige“ Einbindung eines zusätzlichen, *dritten* Augenpaars (in Person des Kreditleiters) als nicht praktikabel und prozessverlangsamend.

Derartige „Prozessverschleppungen“ können bei der Durchforstung sämtlicher Tätigkeiten, wie es bei der IKS-Implementierung gemacht wird, aufgedeckt und beseitigt werden.

Es ist davon auszugehen, dass – abhängig von der Größe der jeweiligen Bank und deren Komplexität in ihren Betätigungsfeldern – noch sehr viel mehr Bereiche von Effizienzverlusten begleitet werden. Unter dem Gesichtspunkt der Kostenstruktur einer Bank/eines Unternehmens gilt es, diese Doppelgleisigkeiten schnellstmöglich an das Tageslicht zu befördern und zu eliminieren bzw. weitläufige Abänderungserfordernisse zu identifizieren und Gegensteuerungsmaßnahmen zu implementieren.

Ein zweiter und sehr weitreichender Bereich der Prozessumgestaltungen und Prozessoptimierungen in Banken stellt das *Outsourcing* dar. Betrachtet man an dieser Stelle erneut das Ausleihungsgeschäft und dessen Abwicklung in regionalen Kreditinstituten ist Folgendes anzumerken:

Ein bedeutendes Grundsatzproblem, welches Kleinbanken (meist eingebettet in einen Finanzverbund mit einem Mutterunternehmen) seit geraumer Zeit haben bzw. welches sich seit einigen Jahren vermehrt auch in der Kostenstruktur von Banken niederschlägt, ist die „Insellösung“ derartiger Banken. Zahlreiche noch so kleine Regionalbankinstitute haben bspw. –

auch wenn es Konzernzentralen mit Dienstleistungs- und Servicierungsfunktionen gibt – *eigene* Bilanzierungsabteilungen, *eigene* Kreditabteilungen, ein *eigenes* Rechnungswesen und *eigene* Innenrevisionsstellen.

Bei stetig ansteigenden Lohn- und Personalkosten gekoppelt an herausfordernde Hürden im regulatorischen und aufsichtsrechtlichen Bereich (z.B. Basel III, Bankenunion, europäische Bankenaufsicht, nationale Vorgaben, Bilanz-Checks aller europäischer Banken usw.) und der seit längerem „leidenden“ Ertragsstruktur von Banken (z.B. aufgrund der aktuellen Niedrigzinsphase) ist es aus Sicht des Autors nur noch eine Frage der Zeit bis es in der Bankenlandschaft zu groben Umgestaltungen (welcher Art auch immer) kommen muss. Aufgrund der Struktur von Österreichs Genossenschaftsbanken werden wohl hier diese Sektoren als erste von diesen Veränderungen betroffen sein.

Pickt man sich nun den *Kreditabwicklungsbereich* von kleinen Regionalbanken für eine Analyse heraus kann man wiederum Folgendes feststellen:

Die stetig steigenden aufsichtsrechtlichen und regulatorischen Herausforderungen – gerade im Kreditgeschäft von Banken – in Kombination mit der rückläufigen Erwirtschaftung von Erträgen im derzeitigen ökonomischen Umfeld sind für die Kostenstruktur von Banken auf Dauer nicht tragbar. Es zeichnet sich für die Zukunft jenes Bild ab, dass in den Verwaltungsbereichen von Banken (aufgrund der genannten Anforderungen) mehr Personalbedarf entstehen wird, wobei hingegen in den ertragsgenerierenden Bereichen (Markt- und Vertriebsbereiche) der Personalbedarf annähernd gleich bleiben wird bzw. sich in geringerem Ausmaß erhöhen wird als in den Verwaltungsbereichen.

Da sich nun bekannterweise an der „Ertragsgenerierungsschraube“ nicht so leicht drehen lässt, als an der „Kostenanpassungsschraube“, wird wohl der Personalaufwand in den Büchern der Geldhäuser in Zukunft noch vehementer mit Argusaugen beobachtet werden. Diese hier vom Autor sehr

plakativ aufgesetzte Prognose muss somit früher oder später unweigerlich in Überlegungen auf der Kostenseite der Banken münden.

Zurückkommend auf das angesprochene Thema Outsourcing soll folgendes Beispiel als Veranschaulichung der Problematik dienen:

In dezentral aufgebauten Banksektoren in Österreich (wie z.B. Volksbank oder Raiffeisen) gibt es Mutterinstitute (bei den Volksbanken) oder mehrere Bundesländerbanken mit einer übergeordneten Konzernzentrale (bei Raiffeisen). Unter diesen Banken sind in der Konzernhierarchie zahlreiche Regionalbanken (tlw. Kleinstinstitute) angegliedert.

Von diesen kleinen Regionalbanken hat fast jedes Institut eine eigene Kreditverwaltung. Hier wird vorwiegend die Kreditvergabe für das standardisierte Mengengeschäft dieser Banksektoren abgewickelt.

Ein in der Literatur bereits seit mehreren Jahren diskutiertes Thema ist das Auslagern derartiger Prozesse bzw. Abteilungen. Ein Schlagwort hierfür sind sogenannte „Kreditfabriken“. Das sind externe Dienstleistungsunternehmen, welche für mehrere Banken – z.B. einer Region oder eines Einzugsgebietes – die Kreditabwicklung (von der Vertragsgestaltung bis zur Kontenführung und laufenden Kreditgebarung) übernehmen. Das Zusammenführen und kostengünstigere Abarbeiten von administrativen, abwicklungs- bzw. verwaltungsorientierten Bankleistungen mehrerer Institute unter vorgegebenen Standards und Vorgaben steht in derartigen Konstruktionen an erster Stelle. Aufsichtsrechtliche Kontrollpflichten, die Organisation der Kundenzufriedenheit und bspw. die Haftung verbleiben jedoch in jedem einzelnen Institut.¹⁰⁴

Derartige Lösungen können für Banken ein „Aufbrechen“ von festgefahrenen Wertschöpfungsketten im Unternehmen bedeuten. Aus diesen Umstrukturierungen und Anpassungen von längst veralteten und vor allem

¹⁰⁴ Vgl. Blind, Oliver (Hrsg.): Fusion, Kooperation, Outsourcing: Möglichkeiten für Genossenschaftsbanken. – 1. Auflage. – Saarbrücken : AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 82f.

sehr teuren Prozessen können sich bedeutende Synergien und Potenziale hervortun, welche bereits auf kurzfristige Sicht eine äußerst positive „Wende in der Gewinn- und Verlustrechnung“ der Bank hervorrufen können. Exemplarisch hierfür wäre zu erwähnen:

- Einsparungsmöglichkeiten bei Verwaltungspersonal (Personalfreisetzen im Verwaltungsbereich etc.)
- Einsparungsmöglichkeiten im Sachaufwand (Verringerung von EDV-Kosten etc.)
- Verlagerung von Verwaltungstätigkeiten auf einen Standort (Zentrale) und somit Senkung von Standort-Fixkosten

Da sich vor allem kleine Banken aus Sicht von Ertragsquellenausweitungen und Ertragsgenerierungsmöglichkeiten zu überwiegenden Teilen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren sollten, bietet die Möglichkeit des Outsourcings somit ein zukünftig wohl unerlässliches Instrument im Bankenmanagement und zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit. Es wird in Zukunft für Banken aus Kostengründen wohl kaum mehr machbar sein, dringend benötigte Personalressourcen in *eigenen* Verwaltungsabteilungen einzusetzen.¹⁰⁵

6.2 Direkte Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg

Nicht nur die oben bereits kurz angesprochenen, weiterführenden Maßnahmen wie Kooperationen und Outsourcing-Lösungen haben unmittelbare Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Auch der Aufbau und die Integration von internen Kontrollsystemen in die Ablauf- und Aufbauorganisation eines Unternehmens/einer Bank wirken sich auf die Wirtschaftlichkeit in gewissem Maße aus.

¹⁰⁵ Vgl. Blind, Oliver (Hrsg.): Fusion, Kooperation, Outsourcing: Möglichkeiten für Genossenschaftsbanken. – 1. Auflage. – Saarbrücken : AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG, 2012, S. 79ff.

Der bedeutendste und „wertvollste“ Punkt für das Unternehmen ist hier wohl die *Aufarbeitung* sämtlicher Prozesse und Abläufe im Zuge der IKS-Implementierung. Da – wie in den vorhergehenden Ausführungen bereits erwähnt – hier prozessintegrierte und aber auch prozessunabhängige oder externe Beteiligte mitwirken und ihr Know How und ihre Expertise einbringen, beinhaltet die IKS-Implementierung mit all ihren Vor- und Nacharbeiten enormes Verbesserungs- bzw. Steigerungspotenzial in Hinblick auf Prozesseffizienz. In wohl keinem anderen Stadium des „Lebensweges eines Unternehmens“ nehmen sich die involvierten Personen bzw. ein beauftragtes Projektteam (IKS-Team) so viel Zeit um gegenwärtige Prozesse, Abläufe, Gewohnheiten, Gepflogenheiten und Altbekanntes derart genau unter die Lupe zu nehmen wie bei einem IKS-Aufbau. Eine derartige Befassung mit der Prozesslandschaft eines Unternehmens und der damit einhergehende Ressourceneinsatz sollte somit auch von allen Unternehmensteilen und Beteiligten (in welcher Art und Weise auch immer) mitgetragen und gewürdigt werden.

Dazu zählt u.a. natürlich auch, dass für derartige Projekte wie die IKS-Implementierung anfänglich auch monetäre Mittel – etwa in Form von Überstundenzusagen oder Prämienzahlungen bei Zielerreichungen etc. – in die Hand genommen werden müssen. Doch ein angemessenes Projektcontrolling und ein ausreichendes Projektbudget sind gerade in derart zukunftsweisenden Angelegenheiten von großer Wichtigkeit. Vor allem der Unternehmensleitung als letzte Entscheidungsinstanz (auch in IKS-Implementierungsprojekten) muss hier bewusst werden, dass die Aufarbeitung der Prozesslandschaft und der „alten Strukturen“ im Unternehmen erhebliche Wichtigkeit beigemessen werden sollte. In derartig weitreichenden Projekten steckt sehr großes Potenzial um das Unternehmen oder die Bank – prozesshaft gesprochen – wieder „schlank“ aufstellen zu können und somit – denkt man diese Verkettungen zu Ende – auch wiederum Wettbewerbsvorsprünge und Potenziale aufdecken und nutzen zu können.

Und bekanntermaßen haben Wettbewerbsvorsprünge oder -vorteile mit der richtigen Handhabung und ein wenig Fingerspitzengefühl das Potenzial auch

auf die Gewinnsituation von Unternehmen/Banken positiven Einfluss zu nehmen.

Somit schließt sich genau an dieser Stelle der Kreis zu den Ausführungen aus *Kapitel 6.1 Prozessoptimierungen* wieder. In der gegenwärtigen doch eher rückläufigen Ertragsstruktur, in der sich Österreichs Genossenschaftsbanken im Moment befinden, sollten der *Veränderungswille* und der *Umstrukturierungsgedanke* in den Führungsebenen noch stärker ausgeprägt sein als in wirtschaftlich unbekümmerten Zeiten. Die in der gegenständlichen Arbeit beschriebene IKS-Implementierung in Banken bietet somit aus Sicht des Autors ein ideales Werkzeug um Prozessoptimierungen und Effizienzhebungen umzusetzen.

6.3 Anmerkung zu weiterführenden Maßnahmen – was Fusionen mit Kontrollsystemen verbindet ...

Ein IKS kann zusätzlich zu dessen Hauptnutzen für ein Unternehmen/eine Bank auch noch weiterführende Zusatznutzen entfalten. An derartige Zusatznutzen wird wohl in der anfänglichen Implementierungsphase des Kontrollsystems so gut wie nie gedacht, doch ist die Vorteilsgenerierung durch die „anderweitige Verwendung“ des IKS nicht zu unterschätzen.

Ein wichtiger und erwähnenswerter Punkt an dieser Stelle der Arbeit sind bspw. Fusionen und Verschmelzungen von Banken. Aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Gegebenheiten in der Bankenbranche und der für die nähere Zukunft prognostizierten Anforderungen an die komplette Finanzbranche werden es aus Sicht des Autors in Österreich vor allem die Genossenschaftsbanken sein, die sich über Zusammenschlüsse zu größeren (und effizienteren) Einheiten oder eben über Fusionen Gedanken machen müssen um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrecht erhalten zu können.

In Hinblick auf Fusions- und Zusammenschlussüberlegungen, welche sich in den letzten Jahren auf dem österreichischen Bankenmarkt bereits deutlich

abzeichnen, kann auch ein in den Unternehmensablauf integriertes IKS beträchtlichen Nutzen und durchaus großen Mehrwert für das Unternehmen/die Bank und das geplante Vorhaben „Fusion“ stiften.

Als Beispiel wäre hier die „Überblicksfunktion“ des internen Kontrollsystems zu erwähnen. Eine Hauptaufgabe in der Implementierung eines IKS ist die Dokumentation und Zusammenfassung aller bankinternen Prozesse, Abläufe und Vorgänge. Anhand derartiger Dokumentationen kann bspw. eine Prozessabgleichung auf Abteilungsebene oder sogar auf Gesamt-Unternehmensebene zwischen den fusionierenden Banken durchgeführt werden.

Diese sehr vereinfacht dargestellte Erläuterung soll erkennen lassen, dass ein IKS zwar primär zur Schadensbegrenzung, Risikoverringung und Abwehr von operationellen Risiken verwendet wird, jedoch sich – bei schlauer Anwendung und gekonnter Handhabung – auch in ganz anderen Bereichen eines „Unternehmens-Lebenszykluses“ als nützlich und hilfreich erweisen kann.

7 Zusammenfassung und Bewertung der Arbeit

Das zu Beginn dieser Arbeit gesteckte Ziel, einen Lösungsweg zur Implementierung eines internen Kontrollsystems in kleinen, genossenschaftlich strukturierten Regionalbanken zu konzipieren und darzulegen, wurde aus der Sicht des Verfassers erreicht. Da die Problemstellung der vorliegenden Abhandlung jedoch aber auch die Herausarbeitung von mittels IKS aufgedeckten Effizienzsteigerungsmöglichkeiten umfasste, wird seitens des Autors Folgendes abschließend festgehalten:

Vor allem in den Hauptkapiteln 5 und 6 wurde versucht auf Effizienzsteigerungspotenziale im Zuge einer IKS-Einführung hinzuweisen. Da eine vollumfängliche und wohl durchdachte IKS-Implementierung jedoch von Bank zu Bank in den tiefsten Grundsätzen unterschiedlichste Möglichkeiten und Herangehensweisen zur Effizienzhebung aufdecken würde, kann auf diese Zusatzerfordernis der Problembehandlung an dieser Stelle nicht abschließend und vor allem nicht mittels einheitlichen „Pauschalfeststellungen“ eingegangen werden.

Es wurde seitens des Autors vielmehr an diversen Stellen versucht, bei eindeutigen und vor allem praxisnahen Möglichkeiten die potenzielle Synergienanhebung und Effizienzsteigerung (z.B. im Kreditbereich einer Bank → Beispiel Kreditbewilligungsprozess) in plakativer und exemplarischer Art und Weise hervorzuheben.

Zusammenfassend und als abschließende Bewertung dieser Arbeit soll festgehalten werden, dass dieses „Teilziel“ der Problembehandlung aus Sicht des Autors ebenfalls erreicht wurde.

Es ist u.a. auch gelungen sowohl die theoretischen als auch die praxisnahen Seiten von internen Kontrollsystemen vorab im Allgemeinen zu behandeln. In weiterer Folge wurde vertiefend auf einige theoretische Begrifflichkeiten und gesetzliche Verankerungen eingegangen. Die Erklärung bzw. Verdeutlichung des COSO-Modells als auch die weitläufigen Ausführungen zum Zweck und

der Wirtschaftlichkeit von Kontrollsystemen sind aus Sicht des Autors unerlässlich für ein ganzheitliches Verständnis der Problembehandlung.

Bei der Beschreibung des Lösungsweges zum Aufbau von Kontrollsystemen in Genossenschaftsbanken wurde vor allem Augenmerk darauf gelegt, dass die Ausformulierungen und Handlungsempfehlungen überwiegend für sehr einfach strukturierte Banken Anwendung finden sollen.

Alles in allem wird seitens des Verfassers festgehalten, dass der immer wichtiger werdende Bereich der „Internen Unternehmenskontrolle“ mithilfe der vorliegenden Problemabhandlung aus unterschiedlichen Standpunkten heraus beleuchtet wurde und auch entsprechende Gedankenanstöße in den verschiedensten Bereichen gegeben wurden. Es gilt auch festzuhalten, dass es aufgrund der unterschiedlichen Strukturen von (österreichischen) Genossenschaftsbanken sehr schwierig erscheint, nicht alle Banken quasi „über einen Kamm zu scheren“ und hier Verallgemeinerungen aufzustellen und diese als *endgültig* und *allumfassend* zu betrachten.

Dieses Vorgehen wurde vom Autor absichtlich unterlassen, da bis zum Ende dieser Arbeit der Standpunkt vertreten wurde, dass *Handlungsempfehlungen*, *Denkanstöße* und *Potenzialhebungschancen* in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen einen deutlicheren Mehrwert liefern als strikte Vorgaben und verankerte Vorgehensweisen bei der IKS-Implementierung.

8 Ausblick

Was bleibt nun abschließend als „Ausblick“ anzumerken?

Wie es im Bereich der Unternehmenskontrolle in Zukunft weitergeht, welche gesetzlichen Anforderungen (seitens EU bzw. seitens österreichischem Gesetzgeber) in diesen Bereichen noch auf die Unternehmen und andere Organisationen zukommen bzw. welche Ereignisse z.B. in der Wirtschafts- und Finanzwelt der Zukunft zu noch strengeren Anpassungen in der *Unternehmensüberwachung* führen werden und welche Herausforderungen es im Endeffekt auf das „Wirtschaften“ an sich und die Gestaltungsmöglichkeiten bzw. aber auch auf die Kostenstrukturen von Unternehmen haben wird, bleibt auf jeden Fall abzuwarten.

Aus Sicht des Autors stehen wir erst am Anfang einer sich sehr rasch ändernden Wirtschaftswelt der kommenden Jahre. In keinem Land, in keinem Wirtschaftszweig, in keiner Branche, in keinem Unternehmen werden sich die immer schneller einstellenden Kontrollanforderungen, welche zu implementieren, zu reporten, zu überwachen, zu bezahlen und letztendlich natürlich auch zu „leben“ sind, nachlassen oder sich deutlich verlangsamen; gerade in diesen Bereichen wird kein Stein auf dem anderen bleiben.

Man könnte somit lapidar behaupten, dass der Mensch tatsächlich Schlüsse aus der Finanz- und Wirtschaftskrise der letzten Jahre bzw. den noch immer andauernden Verwerfungen gezogen hat. Doch ist die extreme Ausweitung von Kontroll- und Überwachungsauflagen im gesamten Wirtschaftsleben wirklich der Lösungsweg, den die Politik und schlussendlich „wir“ als Gesellschaft – ohne darüber nachzudenken – einschlagen sollten?

Diese Äußerung soll an dieser Stelle nun nicht falsch interpretiert oder ausgelegt werden; *Kontrolle ist gut und sinnvoll!* Nur sollte man sich vor allem darüber Gedanken machen, ob Unternehmen oder Unternehmensbereiche tatsächlich besser laufen, wenn man in ihr tiefstes Innere extrem ausufernde und teilweise – kostenseitig betrachtet – existenzbedrohende Kontrollmechanismen hinein injiziert?

Oder sollte man dann vielleicht doch das Pferd von hinten aufzäumen und als Allererstes hinterfragen: Warum ist es zu den Problemen in unserer Wirtschaftswelt in den letzten Jahren gekommen? Wo lagen bzw. liegen noch immer die Knackpunkte dieses Dilemmas? Waren es tatsächlich die kleinen – gesamtwirtschaftlich betrachtet – unwesentlichsten Banken und Banksektoren der Industriestaaten, die ihre Risiken *nicht* kannten, *nicht* managten, *nicht* reporteten und – was am Verwerflichsten ist – ihre Risiken *nicht* offenkundig aufzeigten und gegensteuerten? Wohl kaum! Somit ist es umso bemerkenswerter, dass der nationale oder auch europäische Gesetzgeber zum Beispiel den genossenschaftlich strukturierten Kleinbanksektoren und nie und nimmer „systemrelevanten“ Banken den gleichen „Kontroll-, Aufsichts- und Regulatoren-Brocken“ vor die Türe schiebt.

Außer Acht gelassen werden dürfen somit natürlich auch nicht die damit Hand in Hand gehenden Belastungen – vor allem monetärer Natur –, welche dadurch auf die Unternehmen/Banken in Zukunft zukommen werden.

Kleine, regional aufgestellte Genossenschaftsbanken in Österreich kämpfen bereits jetzt damit, dass die Ertragslage nach wie vor zu wünschen übrig lässt und auf der anderen Seite sämtliche Verwaltungsabteilungen in derartigen Banken vor enormen, mit dem derzeitigen Verwaltungspersonalstand kaum zu bewältigenden Aufgaben stehen, was Regulatoren und aufsichtsrechtliche Anforderungen betrifft.

Aus Sicht des Autors ist dies ein gravierendes, möglicherweise sogar existenzbedrohendes Problem für kleine Kreditinstitute. Denn im Umkehrschluss bedeutet es nichts anderes, als dass Banken ihr Verkaufspersonal in Verwaltungstätigkeiten und -abläufe einbinden müssen, um den Erfordernissen an diesen Stellen gerecht zu werden.

Die Auswirkungen dieser Tendenzen und Entwicklungen der letzten und auch nächsten Jahre bleiben – wie eingangs erwähnt – abzuwarten ...

Literaturverzeichnis

AktG (idF v. 01.07.1998) § 82

AktG (idF v. 01.07.2012) § 92 Abs 4a S. 7 Nr. 2

Blind, Oliver (Hrsg.): Fusion, Kooperation, Outsourcing: Möglichkeiten für Genossenschaftsbanken. – 1. Auflage. – Saarbrücken : AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG, 2012

Bungartz, Oliver (Hrsg.): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen. - 3. neu bearbeitete Aufl. - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2012

Burger, Anton; Schmelter, Heinrich (Hrsg.): Internal Control für Führungskräfte. - 1. Auflage. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012

BWG (idF v. 01.01.2014) § 30a Abs. 3 S. 2 und Abs. 10 S. 2

BWG (idF v. 01.01.2014) § 39 Abs. 2

BWG (idF v. 01.04.2009) § 63a

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – COSO. URL: <http://www.coso.org/aboutus.htm>, verfügbar am 17.01.2014

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2004): Unternehmensweites Risikomanagement – Übergreifendes Rahmenwerk. Deutsche Zusammenfassung.
URL: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_German.pdf, verfügbar am 04.01.2014

Finanzmarktaufsicht (FMA),

URL: <http://www.fma.gv.at/de/internationales/europaeische-aufsichtsarchitektur/eba.html>, verfügbar am 10.10.2013

Finanzmarktaufsicht (FMA) (Hrsg.): FMA-Mindeststandards für die interne Revision vom 18.02.2005 (FMA-MS-IR).

URL: http://www.fma.gv.at/typo3conf/ext/dam_download/secure.php?u=0&file=1870&t=1389374856&hash=3d388e852414e0121585e04041f2909f,
verfügbar am 09.01.2014

Finanzmarktaufsicht (FMA) (Hrsg.): FMA/OenB, Leitfaden zur Gesamtbankrisikosteuerung – Internal Capital Adequacy Assessment Process.

URL: http://www.fma.gv.at/typo3conf/ext/dam_download/secure.php?u=0&file=1958&t=1395761381&hash=3ecefbe56c03be103d5c5b777581f0b0,
verfügbar am 24.03.2014

Finanzmarktaufsicht (FMA) (Hrsg.): Standard Compliance Code der österreichischen Kreditwirtschaft: Grundsätze ordnungsmäßiger Compliance (Stand: 28.12.2007).

URL: http://www.fma.gv.at/typo3conf/ext/dam_download/secure.php?u=0&file=2402&t=1389699951&hash=858cbe2f7b00c85ebda2995d3860cfea,
verfügbar am 13.01.2014

Frasl, Erwin; Haiden, René Alfons; Taus, Josef (Hrsg.): Österreichs Kreditwirtschaft in der Weltfinanzkrise: Fakten, Analysen, Perspektiven und Chancen. – 1. Auflage. – Wien/Graz : NMV Neuer Wissenschaftlicher Verlag GmbH, 2009

GmbHG (idF v. 01.07.1998) § 22 Abs 1

Haeseler, H.; Gampe, I. (Hrsg.): Corporate Governance, [Elektronische Version], 2002

Hartmann-Wendels, Thomas; Pfingsten, Andreas; Weber, Martin (Hrsg.): Bankbetriebslehre. – 5. überarbeitete Auflage. – Heidelberg : Springer-Verlag GmbH, 2010

IFAC (International Federation of Accountants) (2011): Evaluating and Improving Internal Control in Organizations.
URL: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Evaluating%20and%20Improving%20Internal%20Control%20in%20Organizations%20-%20updated%207.23.12.pdf>, verfügbar am 07.01.2014

IFAC (International Federation of Accountants) (2011): Global Survey on Risk Management and Internal Control: Results, Analysis, and Proposed Next Steps.
URL: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/global-survey-on-risk-manag.pdf>, verfügbar am 04.01.2014

Institut für Interne Revision Österreich – IIA Austria.
URL: http://www.internerevision.at/ueber_uns/, verfügbar am 09.01.2014

Institut für Interne Revision Österreich – IIA Austria (Hrsg.): Statuten des Vereins Institut für Interne Revision Österreich – IIA Austria.

URL: http://www.internerevision.at/upload/Statuten_21_6_2012.pdf,
verfügbar am 09.01.2014

Klinger, Michael A.; Klinger, Oskar (Hrsg.): Das Interne Kontrollsystem im Unternehmen: Checklisten, Organisationsanweisungen, Praxisbeispiele und Muster-Prüfbericht. - 2. Aufl. - München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2009

Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (Hrsg.):

Österreichischer Corporate Governance Kodex (Fassung Jänner 2010),

URL: http://www.wienerborse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch_Ja_n_2010_v4.pdf, verfügbar am 01.09.2013

PricewaterhouseCoopers Wirtschaftsprüfungsgesellschaft – (PwC).

URL: <http://www.pwc.de/de/risk/neues-coso-rahmenwerk-fuer-interne-kontrollsysteme-ist-breiter-und-dynamischer-angelegt.jhtml>, verfügbar am 21.01.2014

Püthe, Tina (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen und

Genossenschaftsbanken: Eine empirische Analyse der Wirkung

ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Faktoren. – 1. Auflage. –

Münster : Peter Land Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2008

PwC Österreich GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.):

Financial Services aktuell (Ausgabe 74, Jänner/Februar 2013), Ein

funktionierendes Internes Kontrollsystem sichert den Unternehmenserfolg. -

URL: <http://www.pwc.com/at/de/newsletter/financial-services/2013/74->

unternehmenserfolg-durch-funktionsfaehiges-internes-kontrollsystem.pdf,

verfügbar am 08.10.2013

PwC Schweiz (Hrsg.): Internes Kontrollsystem – Führungsinstrument im Wandel.

URL: http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_ass/pwc_iks_fuehrungsinstrument_wandel_06_d.pdf, verfügbar am 18.02.2014

Raiffeisen Blatt – Fachverband der Raiffeisenbanken.

URL: http://www.raiffeisenblatt.at/eBusiness/01_template1/121810312645017022-121809748930559302_126154437634825905-520726230782249606-NA-30-NA.html, verfügbar am 17.02.2014

Schenz, Richard: Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance,

URL: <http://www.corporate-governance.at/>, verfügbar am 01.09.2013

Studie der Detecon (Schweiz) AG in Zusammenarbeit mit der Handelshochschule Leipzig und der Wirtschaftsuniversität Wien

(Januar 2010): IKS – Interne Kontrollsysteme nach der 8. EU-Richtlinie:

Status Quo und Optimierungsansätze: Fokus Österreich und Deutschland.

URL: http://www.wu.ac.at/revision/downloads/IKS_2010__Detecon_Schweiz_.pdf, verfügbar am 28.08.2013

Welge, Martin K.; Eulerich, Marc (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung. - 1. Aufl. - Wiesbaden : Gabler Verlag, 2012

Wikipedia, Die freie Enzyklopädie,

URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Europ%C3%A4ische_Bankenaufsichtsbeh%C3%B6rde, verfügbar am 10.10.2013

URL: http://de.wikipedia.org/wiki/International_Federation_of_Accountants, verfügbar am 04.01.2014

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kontrollmodell>, verfügbar am 21.01.2014

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/CobiT>, verfügbar am 21.01.2014

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Revisionssicherheit>, verfügbar am
20.02.2014

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kernkompetenz>, verfügbar am 15.03.2014

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere, dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Laa an der Thaya, im Juni 2014

Roman Frühberger